مؤلف كتاب نيويورك تايمز الأكثر مبيعاً
٢١ قانوناً لا يقبل الجدل فى القيادة

جون سى.
ماكسويل

أساسيات الإعداد

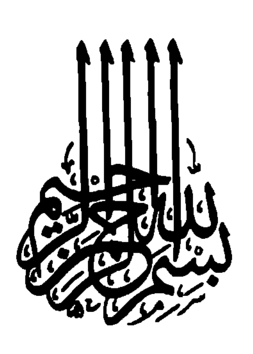
ما يحتاج كل قائد إلى معرفته





أساسيات

الإعداد


بسم الله الرحمن الرحيم

أساسيات
الإعداد

ما يحتاج كل قائد إلى معرفته

جون سى. ماكسويل







للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠٠٩

المملكة العربية السعودية ص.ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+ - فاكس ٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

EQUIPPING

101

What Every Leader Needs to Know

John C. Maxwell





جدول المحتويات

مقدمة الناشر

انظر إلى أنجح المؤسسات في العالم، وستجد أنها لا تضم قائداً واحداً فقط؛ بل ستجد عدداً كبيراً من القادة الأقوياء الذين يعملون معاً لتحقيق نجاحهم. وهذا لا يحدث بمحض الصدفة. فأكثر المؤسسات نجاحاً في العالم تمتلك قادة يعملون على إعداد الأشخاص المحيطين بهم، سواء كانت تلك المؤسسات عبارة عن مشروع تجاري صغير، أو شركة كبرى، أو منظمة غير ربحية، أو فريق رياضي. وعندما يكون القائد مكرساً لعملية الإعداد، فإن مستوى الأداء داخل المؤسسة ككل يرتفع بشكل كبير.

يقول فريد أيه. مانسكي الابن: "أعظم القادة هو ذلك الذي تكون لديه الرغبة في تدريب الآخرين وتطويرهم إلى درجة تجعلهم في نهاية الأمر يتفوقون عليه في المعرفة والقدرة". وهذا الكتاب، الذي ألفه د. جون سي. ماكسويل، سيساعدك على إطلاق القدرات الخفية التي يمتلكها أفراد فريقك عن طريق تعليمك كيفية إعداد هؤلاء الأفراد للوصول إلى التميز. يقول ماكسويل: "يمكن تعريف نجاح القادة على أنه تحقيق أقصى

استفادة من القدرات التي يمتلكها الأشخاص المحيطون بهم".
وحق لماكسويل أن يكون خير من يعرف هذا. إنه شخص جعل من إعداد الآخرين وتطويرهم موضع الاهتمام الأساسي في حياته لأكثر من عشرين عاماً.

في هذا الكتاب الموجز، وهو واحد من سلسلة كتب تضم أيضاً "أساسيات العلاقات"، و"أساسيات القيادة"، و"أساسيات التوجه الذهني"، سيتم إعدادك أنت شخصياً للقيادة: إنك لن تعرف فقط لماذا يعد إعداد الآخرين للقيادة هو أقوى الطرق لتحقيق النجاح، ولكنك ستتعلم أيضاً كيفية التعرف على القادة المحتملين، وإعدادهم، ثم اصطحابهم إلى مستوى جديد تماماً بمجرد أن يصبحوا مؤهلين للقيادة. إنها عملية تخلق التعاون في مؤسستك على المدى الطويل.

الجزء ١

الإعداد من أجل النجاح

١

لماذا أحتاج إلى إعداد الآخرين للقيادة؟

شخص واحد أقل بكثير من أن يحقق
إنجازات عظيمة بمفرده.

من أبطالك الشخصيون؟ حسناً، ربما لم يكن لديك أبطال بالمعنى الحرفي. دعني أسألك هذا السؤال إذن: من الأشخاص الذين ينالون إعجابك الشديد؟ من الشخص الذي كنت تتمنى أن تكون أكثر شبهاً به؟ من الذين يلهبون حماسك ويطلقون طاقاتك؟ هل أنت معجب بـ...

- المبتكرين في مجال الأعمال، مثل سام والتون، أو فريد سميث، أو بل جيتس؟
- الرياضيين العظماء، مثل مايكل جوردن، أو تايجر وودز، أو مارك ماك جواير؟
- العباقرة المبدعين، مثل بابلو بيكاسو، أو باكمينستر فولر، أو فولفجانج أمادوس موتسارت؟
- رموز ثقافة البوب، مثل مارلين مونرو، أو أندي وارهول، أو إلفيس بريسلي؟
- القادة الروحيين، مثل الأم تريزا؟

- القادة السياسيين، مثل الإسكندر الأكبر، أو شارلمان، أو وينستون تشرشل؟
- عمالقة صناعة الأفلام، مثل تشارلي تشابلن، أو ستيفن سبيلبيرج؟
- المعماريين والمهندسين، مثل فرانك لويد رايت، أو الإخوة ستاريت، أو جوزيف ستراوس؟
- المفكرين الثوريين، مثل ماري كوري، أو توماس أديسون، أو ألبرت أينشتاين؟

أو ربما تتضمن قائمة الأبطال الخاصة بك أشخاصاً في مجال لم أذكره هنا.

ولن أكون مخطئاً إذا قلت إن جميع الناس يعجبون بأصحاب الإنجازات. وأن الأمريكيين بصفة خاصة يحبون الرواد والأشخاص المغامرين المنفردين الشجعان، وأعني أولئك الذين يقاتلون بمفردهم برغم كل المصاعب: المستوطن الذي ينحت لنفسه مكاناً في الحياة البرية على الحدود؛ ورئيس الشرطة في الغرب الأمريكي القديم والذي كان يواجه الأشرار بعزم باستخدام الأسلحة النارية؛ والطيار الذي يعبر وحده بشجاعة المحيط الأطلنطي؛ والعالِم الذي يغير العالم بقوة عقله.

أسطورة المتجول المنفرد

على الرغم من أننا نُعجب بالإنجاز المنفرد، فإن الحقيقة هي أنه

لم يقم أي شخص بمفرده بتحقيق أي شيء ذي قيمة. إن الاعتقاد أن شخصاً واحداً بإمكانه أن يحقق شيئاً هو مجرد خرافة وهمية. فليس هناك أبطال حقيقيون بإمكانهم أن يقاتلوا جيشاً معادياً وحدهم. وحتى المتجول المنفرد نفسه لم يكن بمفرده. ففي كل مكان كان يذهب إليه، كان في صحبة جواده تونتو!

لم يتم مطلقاً تحقيق شيء ذي أهمية بواسطة شخص منفرد. انظر ما وراء الظاهر، وستجد أن جميع الأفعال والقرارات التي تبدو فردية هي في الواقع عبارة عن جهود جماعية. دانييل بون الذي كان يعيش على الحدود كان له رفاق من شركة ترانسيلفانيا. والشريف وايت إيرب كان له شقيقان بالإضافة إلى دوك هوليداي يعتنون به. والطيار تشارلز لندبرج كان يحظى بتأييد ومساعدة تسعة رجال أعمال من سانت لويس، وكذلك خدمات شركة Ryan Aeronautical للطيران والتي تولت بناء طائرته. وحتى ألبرت أينشتاين، العالم الذي أحدث ثورة في العالم بنظريته عن النسبية، لم يكن يعمل بمعزل عن الآخرين. وعن الدين الذي كان يدين به للآخرين بخصوص عمله، علق أينشتاين ذات مرة قائلاً: "في أوقات كثيرة خلال اليوم، أدرك كيف أن حياتي الخارجية والداخلية تقوم بشكل كبير على جهد وعمل رفاقي من البشر، الأحياء منهم والأموات أيضاً، وكيف أنه يجب عليّ أن أعمل باجتهاد لكي أقدم مقابلاً لكل ما حصلت عليه". وإنه لصحيح أن تاريخ أمريكا يتميز بإنجازات الكثير من القادة الأقوياء والأفراد المبتكرين الذين أقدموا على مخاطر

كبرى. ولكن هؤلاء الأشخاص كانوا دائماً جزءاً من فريق.

وقد علق عالم الاقتصاد ليستر سي. ثورو على هذا الموضوع بقوله:

> ليس هناك شيء في التاريخ، أو الثقافة، أو التقاليد الأمريكية متناقضاً مع فكرة فريق العمل. لقد كانت فرق العمل مهمة في تاريخ أمريكا؛ فقد غزت قوافل النقل الغرب الأمريكي، وغزا الرجال الذين يعملون معاً في نظام التجميع في الصناعة الأمريكية العالم بأسره، وكذلك نجحت خطة قومية ناجحة إلى جانب الكثير من العمل الجماعي في وضع أول إنسان على سطح القمر (وهو الأخير أيضاً حتى الآن). ولكن الميثولوجيا الأمريكية تمجد الأفراد فقط.. ففي أمريكا، توجد قاعة للمشاهير لكل نشاط فردي يمكن تصوره تقريباً، ولكن الأمريكيين لا يقيمون نصباً تذكارية للعمل الجماعي مطلقاً.

لابد أن أقول إنني لا أتفق مع جميع آراء ثورو. فعلى أي حال، لقد رأيت قوات المارينز الأمريكية في واشنطن العاصمة وهي تحيي ذكرى رفع العلم على أيوجيما. ولكن ثورو محق في شيء ما. فالعمل الجماعي هو شيء كان وسيظل أساسياً لبناء أمريكا. ويمكن أن تنطبق تلك العبارة على جميع بلدان العالم.

يقول أحد الأمثال الصينية: "وراء كل شخص بارع هناك دائماً أشخاص آخرون بارعون". والحقيقة هي أن العمل الجماعي هو لب الإنجازات العظيمة. فالسؤال ليس هو ما إذا كانت فرق العمل ذات قيمة أم لا، ولكن السؤال هو ما إذا كنا سنقر بهذه الحقيقة ونصبح أفراداً أفضل في الفريق أم لا. لهذا السبب فإنني أؤكد على أن شخصاً واحداً

أقل بكثير من أن يحقق إنجازات عظيمة بمفرده. فأنت وحدك لا يمكنك أن تفعل شيئاً ذا قيمة حقيقية. فإذا تعاملت مع الموضوع بشكل جدي، فستبدأ في رؤية قيمة تطوير وإعداد أفراد فريقك.

"وراء كل شخص بارع، هناك دائماً أشخاص آخرون بارعون". - مثل صيني

إنني أتحداك أن تجد إنجازات حقيقية كبيرة في تاريخ البشرية حققها شخص واحد بمفرده. أياً كان الإنجاز الذي ستذكره، ستجد أن فريقاً من الناس كان مشاركاً في تحقيقه. ولهذا السبب قال الرئيس الأمريكي ليندون جونسون: "ليست هناك مشكلات لا يمكننا حلها بالتعاون معاً، وعدد قليل جداً من المشكلات هو الذي نستطيع أن نجد له حلاً بمفردنا".

ويقول سي. جين ويلكس في كتابه Jesus on Leadership:
إن قوة فرق العمل ليست واضحة فقط في عالم الأعمال الحديث اليوم، ولكنها أيضاً لها تاريخ عميق بارز للغاية حتى في العصور القديمة. يؤكد ويلكس أن:

- الفرق تتضمن عدداً أكبر من الأشخاص، وبذلك تقدم موارد أكبر وأفكاراً أكثر، وطاقة أعظم مما يمكن لفرد واحد أن يقدمه.
- الفرق تعظم من قدرة القائد وتقلل من نقاط ضعفه. حيث إن نقاط القوة والضعف تظهر بشكل أكبر في الأفراد.

- الفرق توفر عدة منظورات حول كيفية تلبية حاجة معينة أو الوصول لهدف ما، ويعني ذلك ابتكار عدة بدائل لكل موقف.
- الفرق تتشارك في تلقي الثناء على الانتصارات وتحمل اللوم على الخسائر. وهذا يخلق تواضعاً صادقاً ومجتمعاً حقيقياً.
- الفرق تضع القادة في موضع المحاسبة عن الهدف.
- الفرق يمكن أن تحقق بكل بساطة أكثر مما يمكن أن يحققه فرد واحد.

إذا أردت أن تصل لأقصى إمكانياتك أو تناضل من أجل تحقيق شيء يبدو مستحيلاً -مثل الحفاظ على استمرار رسالتك لألفي عام بعد رحيلك- فأنت بحاجة لأن تصبح فرداً في فريق. ربما كانت العبارة التالية تقليدية ومبتذلة، ولكنها حقيقية برغم ذلك: إن الأفراد يلعبون اللعبة، ولكن الفرق هي التي تفوز بالبطولات.

لماذا نقف وحدنا؟

فإذا كنا نعرف كل ما نعرفه عن القدرات الهائلة للفرق، فلماذا يظل هناك بعض الأشخاص الذين يريدون أن يحققوا الإنجازات وحدهم؟ أعتقد أن هناك عدداً من الأسباب:

١. الأنا

عدد قليل من الناس هم من يحبون الاعتراف بأنهم لا يستطيعون إنجاز كل شيء، إلا أن تلك حقيقة من حقائق الحياة.

فليس هناك أناس خارقون. لذا، فالسؤال ليس بشأن ما إذا كنت تستطيع أن تحقق كل شيء بنفسك أم لا؛ وإنما السؤال هو عن مدى سرعة إدراكك أنك لا تستطيع هذا.

وقد صرح أندرو كارنجي، المحب لأعمال الخير والإحسان، قائلاً: "إنها لخطوة عظيمة في طريق تطورك أن تدرك أن الآخرين يمكنهم مساعدتك في القيام بعمل أفضل مما يمكنك أن تقوم به بمفردك". ولكي تحقق شيئاً عظيماً بالفعل، عليك أن تتخلص من الأنا، وتستعد لكي تصبح جزءاً من فريق.

٢. عدم الأمان

من خلال عملي مع القادة، وجدت أن بعض الأفراد يعجزون عن تعزيز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك يعجزون عن إعداد أعضاء فرقهم للقيادة وذلك لأنهم يشعرون بأنهم مهددون من الآخرين. وقد وجد نيكولو ماكيافيلي -أحد رجال الدولة بفلورنسا في القرن السادس عشر- ملاحظات مشابهة حثته على أن يكتب قائلاً: "أول وسيلة لتقدير ذكاء الحاكم هي النظر إلى الرجال المحيطين به".

إنني أعتقد أن عدم الشعور بالأمان، وليس سوء التقدير أو نقص الذكاء، هو غالباً ما يجعل القادة يحيطون أنفسهم بالشخصيات الضعيفة. فالقادة الواثقون المطمئنون هم فقط الذين يمنحون السلطة للآخرين. ومن ناحية أخرى، عادةً ما يفشل القادة غير الآمنين في بناء الفرق بسبب واحد من هذين السببين: إما لأنهم يريدون أن يحتفظوا بقوتهم في السيطرة على

كل شيء هم مسئولون عنه، وإما لأنهم يخشون أن يتم استبدالهم بشخص آخر أكثر قدرة وكفاءة. وفي أي من الحالتين، فإن القادة الذين يفشلون في تعزيز العمل الجماعي يقوضون قدراتهم الخاصة ويضعفون الجهود العظيمة للأشخاص الذين يعملون معهم. وهؤلاء يمكن أن يستفيدوا من نصيحة الرئيس وودرو ويلسون حين قال: "لا يجب أن نستخدم جميع العقول التي نمتلكها فحسب، وإنما جميع العقول التي يمكننا استعارتها أيضاً".

"أول وسيلة لتقدير ذكاء الحاكم هي النظر إلى الرجال المحيطين به" – نيكولو ماكيافيلي

٣. نقص الخبرة

يضع المستشار جون جيجان لافتة على مكتبه تحمل عبارة تقول: "إذا كان بإمكاني بدء الأمر من جديد، لطلبت المساعدة". وتعبر تلك اللافتة بدقة عن مشاعر النوع الثالث من الأشخاص الذين يعجزون عن بناء الفرق. إنهم بكل سذاجة يستخفون بصعوبة تحقيق الإنجازات العظيمة. ونتيجة لذلك، فإنهم يحاولون تحقيق الإنجازات بمفردهم.

ويتحول بعض الأشخاص الذين بدءوا في تلك المجموعة إلى وضع أفضل في النهاية. فهم يكتشفون أن أحلامهم أكبر من قدراتهم، ويدركون أنهم لن يحققوا أهدافهم بمفردهم، ويتكيفون وفقاً ذلك. ومن ثم يجعلون بناء الفرق طريقهم للإنجاز. ولكن

البعض الآخر يعرف تلك الحقيقة بعد فوات الأوان، ونتيجة لذلك، فإنهم لا يحققون أهدافهم مطلقاً. وهذا شيء مخزٍ.

٤. الحالة المزاجية

بعض الناس ليسوا منفتحين ومنبسطين مع الآخرين، وهم ببساطة لا يفكرون بطريقة تكوين وإعداد فريق عمل. وعندما يواجهون التحديات، فإنهم لا يفكرون مطلقاً في الاستعانة بالآخرين من أجل تحقيق شيء ما.

وباعتباري شخصاً اجتماعياً، فإنني أجد صعوبة في فهم هذا. ففي أي وقت أواجه فيه أي نوع من التحديات، فإن أول ما أقوم بفعله هو التفكير في الأشخاص الذين أريدهم في فريقي لكي يساعدوني في ذلك التحدي. وقد تصرفت بتلك الطريقة منذ أن كنت طفلاً. فقد كنت دوماً أفكر بطريقة: *لماذا تقطع الرحلة بمفردك بينما بمقدورك أن تدعو آخرين لصحبتك؟*

إنني أدرك أنه لا يعمل الجميع بهذه الطريقة. ولكن ميلك لأن تكون جزءاً من فريق من عدمه هو حقاً أمر غير ذي صلة. فإذا كنت تفعل كل شيء بمفردك ولا تشترك مع أي من المحيطين بك، فإنك تضع عوائق ضخمة أمام قدراتك. وقد علق د. آلان فروم بقوله: "من المعروف عن البشر أنهم يحققون الكثير عند عملهم مع الآخرين عما يحققونه إذا عملوا في اتجاه مضاد لهم". ويا له من تعليق مخفف! إن الأمر يتطلب فريقاً لتحقيق أي إنجاز ذي قيمة دائمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه حتى أكثر الأشخاص

في العالم انطواءً على ذاته بإمكانه أن يتعلم كيف يستمتع بفوائد كونه فرداً في فريق. (وهذا صحيح حتى إذا كان الشخص لا يحاول تحقيق شيء عظيم).

ومنذ بضع سنوات مضت، كتب صديقي تشاك سويندول قطعة أدبية في The Finishing Touch تلخص أهمية العمل الجماعي. قال فيها:

> لا أحد يمثل فريقاً كاملاً بمفرده... إننا نحتاج لبعضنا البعض. فأنت تحتاج إلى شخص آخر، وهناك شخص آخر يحتاج إليك. إننا لسنا جزراً منعزلة. ولكي نجعل ذلك الشيء الذي نسميه الحياة يسير بنجاح، فنحن نحتاج إلى الاعتماد على الآخرين وكذلك دعمهم وتشجيعهم. نحتاج للارتباط بالآخرين والتجاوب معهم. نحتاج للعطاء والأخذ. نحتاج للاعتراف بالخطأ والصفح عن أخطاء الآخرين. وكذلك نحتاج لمساعدة الآخرين وتقبلهم والاعتماد عليهم.. فحيث إنه ليس بين البشر من هو مكتمل، أو مستقل، أو مكتفٍ بذاته كلياً، أو لديه قدرة خارقة، أو مهارات معرفية فائقة، فدعونا نكف عن التصرف كما لو كنا كذلك. إن الحياة بها قدر كافٍ من الوحدة بدون تقمصنا لهذا الدور السخيف. لقد انتهت اللعبة. دعونا نرتبط ببعضنا.

وبالنسبة للشخص الذي يحاول إنجاز كل شيء بمفرده، فإن اللعبة انتهت حقاً. فإذا كنت ترغب في تحقيق إنجاز كبير، فعليك أن ترتبط بالآخرين. إن الشخص المنفرد أقل بكثير من أن يحقق إنجازات عظيمة بمفرده.

٢

كيف يمكنني أن أتبنى طريقة تفكير الفريق؟

الاستثمار في الفريق يكاد يكون ضمانة بتحقيق عائد كبير على الجهد، لأن الفريق يستطيع تحقيق ما هو أكثر بكثير مما يستطيع الأفراد تحقيقه.

ها هو واحد من أعظم بناة الفرق على الإطلاق في جميع الألعاب الرياضية، وعلى الرغم من ذلك، فربما أنك لم تسمع عنه من قبل. وإليك قائمة بإنجازاته المدهشة:

- أربعون موسماً متتالياً لكرة السلة مع تحقيق عشرين فوزاً على الأقل
- خمس بطولات وطنية
- المركز الأول في منطقته في عشرين من الثلاثين عاماً الماضية
- نسبة انتصار على مدى حياته بلغت 870.

اسمه مورجان ووتن. ولماذا لم يسمع عنه كثير من الناس؟ لأنه مدرب كرة سلة بإحدى المدارس العليا في أمريكا!

عندما يُسأل الناس عن اسم أعظم مدرب كرة سلة على مر العصور، فمعظمهم سيذكر أحد الاسمين التاليين: ريد أورباك أو جون وودن. لكن هل تعرف ماذا قال جون وودن، مدرب فريق

جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس الملقب بـ " ساحر ويستوود"، عن مورجان ووتن؟ لقد كان حاسماً في تقييمه له، حيث قال: " يقول الناس إن مورجان ووتن هو أفضل مدرب على مستوى المدارس العليا في البلاد. ولكنني لا أتفق مع ذلك. فأنا لا أعرف مدرباً أفضل منه على أي مستوى؛ سواء المدارس العليا، أو الجامعات، أو على مستوى المحترفين. لقد قلت هذا في مكان آخر وأقوله هنا أيضاً: إنني أكن له كل إعجاب وتقدير"[١].

إنها لتزكية شديدة القوة من الرجل الذي حصل على عشر بطولات من الاتحاد الوطني لرياضيي الجامعات NCAA والذي قام بتدريب بعض أشد اللاعبين موهبة في تلك اللعبة، ومن بينهم كريم عبد الجبار. (وبالمناسبة، عندما كان كريم في المدرسة العليا، في باور ميموريال أكاديمي، خسر فريقه مباراة واحدة أمام الفريق الذي كان يدربه مورجان ووتن!).

بدون خطة ليصبح بانياً للفرق

لم يخطط مورجان ووتن مطلقاً لأن يصبح مدرباً للفرق. فقد كان لاعباً رياضياً مقبولاً في المدرسة العليا، ولكنه لم يكن متميزاً. وعلى الرغم من ذلك، فقد كان متحدثاً لبقاً للغاية. وبينما كان يكبر، كان طموحه هو أن يصبح محامياً. ولكن عندما أصبح طالباً بالجامعة في سن التاسعة عشرة، زين له أحد أصدقائه قبول وظيفة تدريب في لعبة البيسبول، التي لم يكن يعرف عنها الكثير، لأطفال إحدى دور الأيتام. لم يكن لذلك الفريق زي

خاص أو تجهيزات، وبرغم الجهد الشاق الذي بذله، خسر هؤلاء الصبية جميع المباريات الست عشرة التي لعبوها.

وأثناء الموسم الأول، وقع ووتن في حب هؤلاء الأطفال. وعندما طلبوا منه أن يعود إليهم ويدربهم على لعب كرة القدم، لم يتمكن من رفض طلبهم. بالإضافة إلى أنه كان قد لعب كرة القدم في المرحلة الثانوية، لذا فقد كانت لديه فكرة عن تلك اللعبة. لم يخسر فريق الأطفال اليتامى مطلقاً، وفازوا بإحدى البطولات في واشنطن العاصمة. ولكن الأكثر أهمية أن ووتن بدأ يدرك أنه يرغب في استثمار وقته في هؤلاء الأطفال، وليس في قضايا المحاكم.

حتى في تلك السنة الأولى معهم، حقق ووتن اختلافاً في حياة هؤلاء الأطفال. ويتذكر ووتن طفلاً كان يسرق وتقبض عليه الشرطة وتعيده إلى الملجأ بشكل متكرر. أخبر ووتن الطفل بأنه يسلك طريقاً سيدخله في متاعب. ولكنه أيضاً أخذ الطفل تحت جناحه. يقول ووتن متذكراً:

> بدأنا نقضي بعض الوقت معاً. أخذته إلى منزلي واستمتع بالطعام الذي أعدته والدتي. وكان يقضي الإجازات الأسبوعية معنا، وأصبح صديقاً لوالدتي وشقيقاتي. ولا يزال حتى الآن يعيش في واشنطن، ويبلي بلاءً حسناً، وأصبح معروفاً لدى الكثير من الناس. إن أي شخص يفخر بأن يكون له ابن مثله. لقد كان يتجه نحو الجريمة والسجن، وربما ما هو أسوأ من ذلك، إلى أن قدم له أحدهم أعظم منحة يستطيع الوالد تقديمها لابنه؛ قضاء الوقت معه.

وقد أصبح تكريس ووتن جزءاً من ذاته لمساعدة أفراد الفرق التي يدربها شيئاً يداوم على فعله منذ ذلك الحين. وقد لخّص مارتي فليتشر، مدرب كرة السلة بالاتحاد الوطني لرياضيي الجامعات NCAA، واللاعب السابق ومساعد ووتن، موهبة هذا الأخير قائلاً: "إن سر نجاح ووتن هو أنه يجعل أي شخص يكون بصحبته يشعر بأنه أكثر الناس أهمية في العالم"[٢].

إنشاء سلالة فائزة

لم يمر وقت طويل قبل أن يطلب من ووتن أن يعمل كمساعد مدرب في مدرسة عليا محلية كبيرة. وبعد بضع سنوات من الخبرة، أصبح ووتن كبير المدربين في مدرسة دي ماثا العليا.

وعندما بدأ عمله في المدرسة عام ١٩٥٦، كان ووتن يتحمل مسئولية مجموعة من الفرق الخاسرة بالمدرسة. قام باستدعاء جميع التلاميذ الذين أرادوا أن يمارسوا الرياضة في تلك المدرسة وقال لهم:

> أيها الرفاق، ستتغير الأحوال. إنني أعرف أن الفرق الرياضية بالمدرسة كانت سيئة للغاية أثناء السنوات القليلة الماضية، ولكن سينتهي ذلك تماماً. سوف تحقق هذه المدرسة الفوز، وكذلك سوف نبني ثقافة الفوز. سنبدأ في الحال... لكن دعوني أخبركم كيف سنفعل ذلك. سنتفوق في التدريب على أي فريق... وبالمزيد من الجهد الشاق، والانضباط، والتفاني، سيسمع عنا الناس وسيحترموننا أكثر من ذي قبل، لأن مدرسة دي ماثا ستحقق الفوز[٣].

في ذلك العام، حقق فريق كرة القدم الانتصارات في نصف

المباريات التي لعبها، وقد كان ذلك في حد ذاته إنجازاً جيداً. وفي كرة السلة، وكرة البيسبول، فازوا ببطولة المقاطعة. وأصبحت فرق ووتن تحقق الفوز منذ ذلك الحين. وقد أصبحت فرق مدرسة دي ماثا منذ وقت طويل تعتبر سلالة فائزة.

وفي ١٣ أكتوبر عام ٢٠٠٠، دخل ووتن قائمة شرف ناي سميث لكرة السلة في سبرينجفيلد، ماساتشوستس. في ذلك الوقت، كانت الفرق التي دربها قد أحرزت انتصارات لا حصر لها. وعلى مر السنين، حقق ما يزيد على ٢٥٠ من لاعبيه الفوز بمنح دراسية جامعية. وتمكن اثنا عشر لاعباً من فرق المدرسة العليا التي كان يعمل بها من اللعب في دوري كرة السلة للمحترفين NBA.[٤]

الأمر ليس بشأن كرة السلة

إلا أن الفوز بالمباريات والأوسمة لم يكن هو أكثر ما يثير ووتن؛ لقد كان أكثر ما يثيره حقاً هو الاستثمار في الأطفال. يقول ووتن:

> يميل المدربون في جميع المستويات إلى فقد القدرة على رؤية أهدافهم في بعض الأوقات، خاصة بعد تحقيق النجاح. إنهم يبدءون في وضع العربة قبل الحصان، وذلك عن طريق بذل المزيد والمزيد من الجهد لتطوير فرقهم، باستخدام الفتية والفتيات لتحقيق ذلك، وينسون بالتدريج أن هدفهم الحقيقي يجب أن يكون تطوير هؤلاء الفتية والفتيات باستخدام فرقهم[٥].

لم يكن التوجه الذهني لووتن يحصد الجوائز للفريق فحسب، بل أيضاً لكل واحد من أفراد الفريق. فعلى سبيل المثال؛

على مدار ستة وعشرين عاماً، ربح كل طالب في السنة النهائية لدى ووتن منحة دراسية جامعية؛ ولم يقتصر ذلك على اللاعبين الأساسيين، ولكن امتد ليشمل اللاعبين الاحتياطيين أيضاً.

إن إعداد الفريق الخاص بك يزيد ويتضاعف بمرور الوقت. وقد كان مورجان ووتن يعد لاعبيه، لأن ذلك كان هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله، ولأنه يهتم بهم. وهذا الإجراء جعل لاعبيه على مستوى أفضل، وزاد من نجاح فريقه، وجعل حياته المهنية حياة متميزة. فقد كان ووتن هو أول مدرب كرة سلة يحقق الفوز في ١٢٠٠ لعبة على جميع المستويات. إن تطوير الأفراد يؤتي ثماره بكل الطرق الممكنة.

كيف تستثمر في فريقك

أعتقد أن معظم الناس يدركون أن الاستثمار في فريق يعود بالفائدة على جميع أفراد الفريق. لكن السؤال لدى معظم الناس ليس هو "لماذا"، ولكن "كيف". اسمح لي إذن عزيزي القارئ أن أعرض عليك عشر خطوات يمكنك اتباعها للاستثمار في الفريق الخاص بك.

وإليك طريقة البدء:

١. اتخذ قراراً ببناء فريق؛ هذا يبدأ عملية الاستثمار في الفريق

يقال إن أي رحلة تبدأ بخطوة واحدة. والإقرار بأن أفراد الفريق يستحقون الإعداد والتطوير هو الخطوة الأولى لبناء فريق جيد. وهذا يتطلب التزاماً.

٢. اجمع أفضل فريق ممكن؛ هذا يزيد قدرات الفريق

كلما كان أفراد الفريق على مستوى أفضل، كانت قدراتهم أعظم. وهناك نوع واحد من الفرق التي يمكن أن تكون جزءاً منها ولا ينبغي لك أن تبحث خارجها عن أفراد أفضل، وهذا الفريق هو الأسرة. فيجب عليك أن تبقى مع أفراد هذا الفريق في السراء والضراء. لكن أي نوع آخر من الفرق يمكن أن يستفيد تجنيد أفضل الأفراد المتاحين.

٣. ادفع ثمن تطوير الفريق؛ هذا يضمن نمو الفريق

عندما بذل مورجان ووتن جهده ليفيد الطفل الذي تحدثنا عنه سابقاً، كان عليه هو وأسرته أن يتحملوا بعض الصعاب ويدفعوا الثمن لكي يساعدوا هذا الطفل. ولم يكن ذلك بالأمر المحبب أو المريح. لقد كلفهم طاقة، ومالاً، ووقتاً.

وسيكون تطوير فريقك أمراً مكلفاً أيضاً. فسيكون عليك أن تكرس بعض الوقت الذي يمكن استخدامه في إنتاج شخصي. كذلك سيكون عليك أن تنفق مالاً كان يمكن استخدامه للاستفادة الشخصية. وفي بعض الأحيان، ستضطر إلى تنحية أهدافك الشخصية جانباً.

٤. أنجزوا الأعمال معاً كفريق؛ هذا يضفي روح الجماعة على الفريق

قرأت تلك العبارة ذات مرة: "حتى إذا لعبت أفضل مباراة في حياتك، فإن الشعور بروح الفريق هو ما ستتذكره في النهاية. ستنسى الألعاب، والتصويبات، والنتيجة، ولكنك لن تنسى أبداً رفاق الفريق". كان هذا وصفاً لروح الجماعة التي تنشأ بين أفراد

الفريق الذين يقضون الوقت في العمل معاً.

الإقرار بأن أفراد الفريق يستحقون الإعداد والتطوير هو الخطوة الأولى لبناء فريق جيد.

الطريقة الوحيدة لغرس روح الجماعة والتماسك بين أفراد فريقك هي أن تقربهم من بعضهم البعض، ليس فقط في الإطار المهني، ولكن في المحيط الشخصي أيضاً. هناك العديد من الطرق التي تحقق لك الارتباط بأفراد فريقك، وكذلك تحقق الارتباط بين بعضهم البعض. كثير من الأسر التي تريد أن تترابط معاً تجد أن معسكرات التخييم تؤدي الغرض المطلوب. ويستطيع زملاء العمل تبادل الزيارات الاجتماعية خارج العمل (بطريقة مناسبة). أما بخصوص الزمان والمكان فتلك مسألة ليست بنفس أهمية حقيقة أن أفراد الفريق يتشاركون في الخبرات.

٥. فوض أفراد فريقك المسئولية والسلطة؛ هذا ينشئ قادة للفريق

غالباً ما يحدث أعظم نمو للأفراد نتيجة للمحاولة والخطأ في التجربة الشخصية. فأي فريق يريد تقدم الأفراد إلى مستوى أعلى من الأداء -ومستويات أعلى من القيادة- عليه أن يعطي أعضاء الفريق السلطة إلى جانب المسئولية. فإذا كنت قائداً في فريقك، فلا تحاول حماية منصبك أو الاحتفاظ بسلطتك. عليك أن تمنحها للآخرين من أفراد الفريق. تلك هي الطريقة الوحيدة لتفويض السلطة لفريقك.

٦. انسب الفضل في النجاح للفريق؛ هذا يرفع معنويات الفريق

قال مارك توين ذات مرة: "يمكنني أن أعيش لمدة شهرين على إطراء لطيف". وهذا ما يشعر به معظم البشر. فهم على استعداد للعمل بجد إذا تلقوا تقديراً وثناءً على جهودهم. أثنِ على أفراد الفريق. امدح إنجازاتهم وعظم من شأنها. وإذا كنتَ أنت القائد، فعليك أن تتحمل اللوم، ولكن لا تنسب الفضل لنفسك أبداً. افعل هذا، وسيقاتل فريقك دوماً من أجلك.

"يمكنني أن أعيش لمدة شهرين على إطراء لطيف".
- مارك توين

---

٧. انتظر حتى ترى الاستثمار في الفريق يؤتي ثماره؛ هذا يشعر الفريق بالمسئولية

إذا قمت باستثمار بعض مالك، فإنك تتوقع أن يكون هناك عائد؛ ربما ليس بشكل فوري، ولكن مع مرور الوقت بالتأكيد. كيف ستعرف إذا كنت تربح أم تخسر في هذا الاستثمار؟ عليك أن تنتبه لاستثمارك وأن تقيس تقدمه.

نفس الشيء ينطبق على الاستثمار في الناس. عليك أن تراقب ما إذا كنت تحقق عائداً على الوقت، والطاقة، والموارد التي تقدمها أم لا. بعض الناس يتطورون سريعاً، والبعض الآخر يستجيبون ببطء أكبر، ولا بأس بهذا. فالنتيجة الرئيسية التي ترغب في تحقيقها هي التقدم.

٨. توقف عن الاستثمار في الأفراد الذين لا يحققون نمواً؛ هذا يقلل حدوث المزيد من الخسائر بالنسبة للفريق

إحدى أصعب الخبرات لأي فرد في فريق هي التخلي عن زميل له في الفريق. إلا أن هذا ما يتحتم عليك فعله إذا رفض أحد أفراد فريقك أن ينمو أو يتغير من أجل مصلحة باقي أفراد الفريق. ولا يعني هذا أنك لا تحب هذا الشخص، وإنما يعني أن تتوقف عن إهدار وقتك في محاولة الاستثمار في شخص لا يريد أو لا يستطيع العمل من أجل جعل الفريق أفضل.

٩. وفر فرصاً جديدة للفريق؛ هذا يتيح للفريق أن ينمو

ليس هناك استثمار أعظم يمكنك القيام به مع الفريق من منحه فرصاً جديدة. فعندما يتمتع الفريق بإمكانية البدء في عمل جديد ومواجهة تحديات جديدة، يتحتم عليه النمو والتطور ليكون على مستوى تلك التحديات. وتلك العملية لا تعطي الفريق فرصة للنمو فحسب، بل أيضاً تفيد كل فرد بالفريق. فكل فرد تكون لديه الفرصة للنمو حتى أقصى إمكانياته.

١٠. أعط الفريق أفضل احتمالات للنجاح؛ هذا يضمن عائداً كبيراً للفريق

يقول جيمس إي. هانتون: "الارتباط معاً هو نقطة البداية، والاستمرار معاً هو التقدم، والعمل معاً هو النجاح". إحدى أكثر المهام التي يمكنك أن تؤديها أهمية هي أن تزيل العوائق حتى يتسنى للفريق أفضل احتمالات تحقيق النجاح. فإذا كنت عضواً

في فريق، فربما يعني هذا تقديم تضحية شخصية أو مساعدة الآخرين على العمل مع بعضهم البعض بشكل أفضل. أما إذا كنت قائداً، فيعني هذا خلق بيئة حيوية للفريق وتجهيز كل فرد بما يحتاجه في أي وقت لضمان النجاح.

إن الاستثمار في الفريق غالباً ما يضمن عائداً كبيراً للجهد، وذلك لأن الفريق بإمكانه أن يحقق أكثر بكثير مما يمكن أن يحققه الأفراد. أو، كما أخبرني ريكس موريف، وهو أحد الحاضرين لمؤتمراتي: "عندما تكون هناك إرادة يكون هناك طريق، وعندما يكون هناك فريق يكون هناك أكثر من طريق".

استثماري الشخصي؛ والعائد الشخصي

بمجرد أن تعرف ماذا يعني الاستثمار في فريقك، لن تكون قادراً أبداً على التوقف. وإن التفكير في فريقي الخاص -والكيفية التي يضيف بها زملاء الفريق القيمة لي كما أضيف القيمة لهم- يجلب لي سعادة بالغة. وتماماً كما يتضاعف استثماري وعائداته، فإن سعادتي أيضاً تتضاعف.

وفي تلك المرحلة من حياتي، فإن كل شيء أفعله هو جهد جماعي. فعندما بدأت إلقاء الحلقات الدراسية لأول مرة، كنت أفعل كل شيء بمفردي. بالتأكيد كان هناك أشخاص يسهمون بجهدهم، ولكنني كنت أشرف على كل أجزاء العمل بنفسي. أما الآن فإنني أذهب وألقي المحاضرة فحسب. ويقوم فريقي الرائع بالاهتمام بكل شيء آخر. وحتى هذا الكتاب الذي تقرؤه كان نتاج

جهد جماعي. إنني مستعد للقيام بأي شيء من أجل أفراد فريقي لأنهم يقومون بكل شيء من أجلي:

فريقي يجعلني أفضل مما أنا عليه فعلاً.
فريقي يضاعف قيمتي بالنسبة للآخرين.
فريقي يمكنني من القيام بعملي على أفضل وجه.
فريقي يوفر لي وقتاً أكبر.
فريقي يمثلني في الأماكن التي لا يمكنني الذهاب إليها.
فريقي يضفي روح الجماعة والتي تحقق لنا المتعة.
فريقي يشبع أهواء قلبي.

إذا لم تكن خبرات فريقك إيجابية بالقدر الذي تتمناه، فربما حان الوقت لزيادة مستوى استثمارك. إن بناء فريق وإعداده للمستقبل يشبه تماماً بناء مأوى مالي. قد يبدأ صغيراً وببطء، ولكن ما تضيفه إليه يعود عليك بعائد كبير؛ بطريقة مشابهة للفوائد المركبة في الماليات. جرّب ذلك وستجد أن الاستثمار في الفريق يتضاعف بمرور الوقت.

الجزء ٢

إعداد الأشخاص المناسبين

٣

من هم الأشخاص الذين يجب عليّ إعدادهم؟

أولئك المقربون من القائد يحددون مستوى نجاح هذا القائد.

ذات ليلة، وبعد الانتهاء من العمل في ساعة متأخرة جداً، انتزعت نسخة من المجلة الرياضية Sports Illustrated متمنياً أن تهدئني صفحاتها حتى أنام. ولكن كان لها أثر عكسي. فعلى الغلاف الخلفي كان هناك إعلان لفت انتباهي وتسبب في تدفق مشاعري. فقد احتوى هذا الإعلان على صورة لجون وودن، المدرب الذي قاد فريق Bruins بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس UCLA لأعوام عديدة. وقد احتوى التعليق الموجود أسفل صورته على عبارة: "الفتى الذي يحرز النقاط بأيدي أفراد الفريق الخمسة جميعاً".

لقد كان جون وودن مدرباً عظيماً للعبة كرة السلة. وقد أطلق عليه اسم "ساحر وويستوود" لأنه أحرز عشر بطولات وطنية لكرة السلة لصالح جامعة كاليفورنيا UCLA في غضون اثني عشر عاماً. إننا لا نسمع -إلا فيما ندر- عن فريق حقق بطولتين

متتاليتين في عالم الألعاب الرياضية التنافسية، ولكن وودن قاد فريق Bruins لتحقيق سبعة ألقاب متتالية. ولقد كان هذا يتطلب مستوى متسقاً من اللعب المتميز، والتدريب الجيد، والتمرين الشاق. ولكن أساس نجاح فريق Bruins كان هو إصرار وودن الذي لا يلين على مفهومه الخاص عن العمل الجماعي.

لقد كان وودن يدرك جيداً أنك إذا كنت تشرف على الآخرين وترغب في تطوير القادة، فإنك مسئول عن: (١) تقديرهم كما هم، (٢) الإيمان بأنهم سيبذلون قصارى جهدهم، (٣) مدح إنجازاتهم، (٤) تقبل مسئوليتك الشخصية عنهم كقائد لهم.

وقد عبّر المدرب بير بريانت عن نفس هذا الرأي عندما قال: "إنني مجرد عامل من أركانساس، ولكنني تعلمت كيف أربط أفراد الفريق معاً؛ كيف أرفع بعض الناس لأعلى، وكيف أهدئ البعض الآخر، إلى أن يصبح لديهم إيقاع نبض واحد كفريق واحد. وهناك دائماً ثلاثة أشياء أقولها: "إذا وقع أي خطأ، فأنا المسئول عنه. وإذا قمنا بعمل جيد إلى حد ما، فقد قمنا بإنجازه معاً. وإذا أنجزنا عملاً رائعاً بحق، فهم أصحاب الفضل فيه". وهذا كل ما يتطلبه الأمر لجعل الآخرين يحققون الفوز". وقد كان بير بريانت يفوز بالناس وبالمباريات. وحتى سنوات قليلة ماضية، كان بير يحمل لقب أكثر المدربين تحقيقاً للفوز في تاريخ كرة القدم على مستوى الجامعات، حيث حقق ٣٢٣ انتصاراً.

يمتلك القادة العظماء -الناجحون بحق الذين ينتمون لأفضل ١ بالمائة- شيئاً واحداً مشتركاً. إنهم يعرفون أن اجتذاب

أشخاص جيدين والحفاظ عليهم هو أكثر مهام القائد أهمية على الإطلاق. إن المؤسسة لا تستطيع زيادة إنتاجيتها؛ ولكن الأفراد يستطيعون! إن الأصل الذي يستحق التقدير بحق داخل أي مؤسسة هو الأفراد. إن النظم تصبح عتيقة. والمباني تنهار. والماكينات تبلى. ولكن الناس ينمون، ويتطورون، ويصبحون أكثر فعالية إذا كان لديهم قائد يدرك قيمتهم المتوقعة.

إذا كنت ترغب حقاً في أن تصبح قائداً ناجحاً، فعليك أن تطور وتعد قادة آخرين من حولك. كذلك عليك أن تجد طريقة لجعل رؤيتك واضحة لفريقك، وقابلة للتنفيذ والإسهام فيها من جانب الفريق. فالقائد يرى الصورة الكبيرة، ولكنه يحتاج لقادة آخرين لمساعدته في تحويل صورته العقلية إلى حقيقة واقعة.

معظم القادة لهم تابعون حولهم. إنهم يعتقدون أن أساس القيادة هو كسب عدد أكبر من هؤلاء التابعين. وقليل من القادة هم الذين يحيطون أنفسهم بقادة آخرين، ولكن من يفعل ذلك يحقق قيمة أكبر لمؤسسته. وهؤلاء لا تخف أعباؤهم فحسب، بل أيضاً يتم تنفيذ رؤيتهم وتوسيعها.

من المهم حقاً أن تعرف من الذين تقوم بإعدادهم

أساس إحاطة نفسك بقادة آخرين هو إيجاد أفضل الأشخاص الذين يمكنك العثور عليهم، ثم إعدادهم ليصبحوا أفضل قادة يمكنهم أن يكونوهم. إن القادة العظماء يقدمون قادة آخرين. ودعني أخبرك لماذا:

أولئك المقربون من القائد يحددون مستوى نجاح هذا القائد

إن أعظم مبدأ تعلمته عن القيادة طوال ثلاثين عاماً من ممارستها هو أن أكثر الأشخاص قرباً من القائد هم الذين يحددون مستوى نجاح هذا القائد. والنقيض السلبي لهذه العبارة يعتبر صحيحاً أيضاً: فأكثر الأشخاص قرباً من القائد يحددون مستوى فشل هذا القائد. وبعبارة أخرى، فإن الأشخاص المقربين إليّ "إما يرفعونني وإما يهدمونني". وتعتمد نتيجة قيادتي، سواء كانت إيجابية أو سلبية، على قدرتي كقائد على تطوير وإعداد أولئك المقربين مني. وتعتمد أيضاً على قدرتي على التعرف على القيمة التي يضيفها الآخرون لمؤسستي. لذا، فإن هدفي ليس اجتذاب حشود من الأتباع. إن هدفي هو تطوير قادة ليصنعوا حركة مؤثرة.

توقف للحظة وفكر في الخمسة أو ستة أفراد المقربين منك في مؤسستك. هل تطورهم؟ هل لديك خطة عمل لنموهم؟ هل يتم إعدادهم بشكل مناسب للقيادة؟ هل كانوا قادرين على تخفيف العبء عنك؟

بداخل مؤسستي، يتم التأكيد دوماً على تطوير القيادة. ففي أولى دوراتهم التدريبية، أعطي القادة الجدد هذا المبدأ: كقائد محتمل، إما تكون أحد أصول المؤسسة وإما تكون أحد خصومها. وأوضح تلك الحقيقة بالقول: "عندما تكون هناك مشكلة، أو "حريق" في المؤسسة، فإنك كقائد تكون غالباً أول من يصل إلى الموقع. ويكون لديك دلوان؛ الأول مليء بالماء، والثاني مليء بالبنزين. والنيران المستعرة أمامك، إما تصبح مشكلة أكبر إذا سكبت البنزين عليها، وإما يتم إخمادها إذا استخدمت دلو الماء".

كل فرد داخل مؤسستك يحمل أيضاً دلوين مشابهين. والسؤال الذي يحتاج أن يسأله القائد هو: "هل أدرب الأفراد على استخدام الماء أم البنزين؟".

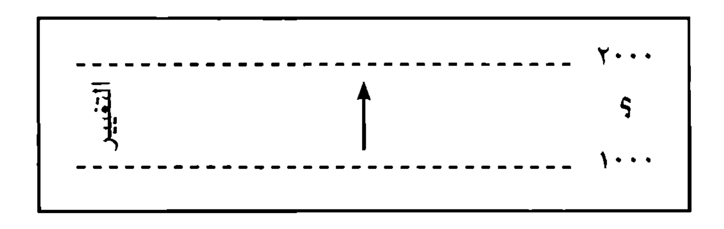
إمكانيات نمو المؤسسة مرتبطة بصورة مباشرة بإمكانيات موظفيها

عند عقد مؤتمرات القيادة، غالباً ما أقول تلك العبارة: "نمِّ القائد، تنمُ المؤسسة". فلا يمكن للمؤسسة أن تنمو خارجياً حتى ينمو قادتها داخلياً.

كثيراً ما يدهشني مقدار المال، والطاقة، والتركيز التسويقي الذي تنفقه الشركات في مناطق لن تحقق نمواً. فلماذا يتم الإعلان أن العميل هو الأكثر أهمية في حين لم يتم تدريب موظفي الشركة على خدمة العملاء؟ فعندما يأتي العملاء، فإنهم سيعرفون الموظف الذي تم تدريبه على خدمة العملاء والموظف الذي لم يتم تدريبه. إن الكتيبات الرائعة والشعارات الجذابة لن تعوض أبداً القيادة التي تفتقر للكفاءة.

في عام ١٩٨١، أصبحت كبير رجال الدين في دار سكاي لاين ويسليان Skyline Wesleyan في سان دييجو، كاليفورنيا. كان متوسط عدد من يحضرون إلى الدار حوالي ١٠٠٠ شخص من عام ١٩٦٩ إلى عام ١٩٨١، وكان هذا العدد ثابتاً بشكل واضح. وعندما توليت مسئولية القيادة، كان أول سؤال طرحته هو: "لماذا توقف النمو؟". كنت بحاجة لإيجاد إجابة، لذا قمت بالدعوة لأول اجتماع مع الموظفين وألقيت محاضرة بعنوان "سلسلة القيادة".

كان الطرح الذي قدمته هو: "القادة هم الذين يحددون مستوى المؤسسة". قمت برسم خط عبر لوح الشرح ثم كتبت الرقم ١٠٠٠. قلت لطاقم العاملين إنه على مدار ثلاثة عشر عاماً، كان متوسط الحضور في دار العبادة ١٠٠٠ شخص. لقد كنت أعرف أنه بإمكان طاقم العاملين أن يقود ١٠٠٠ شخص بفعالية. ولكن ما لم أكن أعرفه هو ما إذا كان بإمكانهم أن يقودوا ٢٠٠٠ شخص أم لا. لذا قمت برسم خط من النقاط ثم كتبت الرقم ٢٠٠٠ ثم قمت بوضع علامة استفهام بين الخطين. بعد ذلك قمت برسم سهم من خط الـ ١٠٠٠ السفلي إلى خط الـ ٢٠٠٠ العلوي ثم كتبت كلمة "التغيير".



كانت مسئوليتي أن أقوم بإعدادهم وأساعدهم في إجراء التغييرات الضرورية حتى نصل إلى هدفنا الجديد. وعندما تغير القادة بشكل إيجابي، أدركت أن النمو سيأتي تلقائياً. والآن، عليّ أن أساعدهم على تغيير أنفسهم، وإلا فإنني أعلم أنني سأضطر إلى تغييرهم حرفياً بتوظيف آخرين لكي يحلوا محلهم.

ومنذ عام ١٩٨١ حتى عام ١٩٩٥، قمت بإلقاء تلك المحاضرة في دار العبادة في ثلاث مناسبات. وفي المرة الأخيرة، قمت بوضع الرقم ٤٠٠٠ على الخط العلوي. وكما اكتشفت، فإن الأرقام تغيرت ولكن المحاضرة لم تتغير. إن قوة أي مؤسسة هي نتيجة مباشرة لقوة قادتها. فضعف القادة يعني ضعف المؤسسة. وقوة القادة تعني قوة المؤسسة. كل شيء يعلو أو يهبط تبعاً للقيادة.

القادة المحتملون يساعدون في حمل الأعباء

قال رجل الأعمال رولاند يانج ذات مرة: "إنني رجل صنع نفسه بنفسه، لكنني أعتقد أنه إذا كان بإمكاني أن أبدأ من جديد، فإنني سألتمس مساعدة شخص آخر!". عادةً ما يفشل القادة في تطوير قادة آخرين إما لأنهم يفتقرون للتدريب وإما لأن لديهم توجهات ذهنية خاطئة بشأن تشجيع الآخرين والسماح لهم بالارتقاء إلى جانبهم. وكثيراً ما يعتقد أن القادة مخطئون، وأنه يجب عليهم أن يتنافسوا مع الأفراد المقربين منهم بدلاً من التعاون معهم. أما القادة العظماء فيكون لديهم توجه ذهني مختلف. في Profiles In Courage، كتب الرئيس الأمريكي جون كنيدي يقول: "أفضل طريقة للتقدم للأمام هي الانسجام والتعاون مع الآخرين". ويمكن أن يحدث هذا النوع من التفاعل الإيجابي فقط إذا كان للقائد توجه ذهني يعتمد على التعاون مع الآخرين، وكان ملتزماً بإقامة علاقات تفيد الطرفين.

كل شيء يعلو أو يهبط تبعاً للقيادة.

ألقِ نظرة على الاختلافات بين وجهتي نظر القادة بشأن الناس:

الفوز بالتنافس	الفوز بالتعاون
انظر للآخرين باعتبارهم أعداء	انظر للآخرين باعتبارهم أصدقاء
ركز على نفسك	ركز على الآخرين
كن كثير الشك في الآخرين	كن مدعماً للآخرين
الفوز فقط إذا كنت جيداً	الفوز إذا كنت أو كان الآخرون جيدين
يتم تحديد الفوز بواسطة مهاراتك	يتم تحديد الفوز بواسطة مهارات الآخرين
انتصار صغير	انتصار كبير
بعض المتعة	متعة كبيرة
هناك فائزون وخاسرون	هناك فائزون فقط

لقد كان بيتر دراكر محقاً عندما قال: "لم يعان أي مدير تنفيذي من قبل، بسبب أن المحيطين به كانوا أشخاصاً أقوياء مؤثرين". لقد تحمل القادة المحيطون بي الكثير من الأعباء، نيابة عني بطرق عديدة. وإليك اثنين من أكثر هذه الأعباء أهمية:

١. *إنهم يصبحون مستشارين لي.* كقائد، أسمع في بعض الأحيان آراءً لا أرغب في سماعها، ولكنني أحتاج لسماعها. وتلك هي ميزة وجود القادة من حولك؛ أن يكون لديك أشخاص يعرفون كيف يتخذون القرارات. فالتابعون يخبرونك بما تود أن تسمعه، أما القادة فيخبرونك بما تحتاج أن تسمعه.

لقد كنت دوماً أشجع المقربين مني على إعطائي النصائح منذ البداية. وبعبارة أخرى، فإن الرأي الذي يسبق القرار يكون

له قيمة كبيرة. أما الرأي الذي يلي اتخاذ القرار يكون بلا قيمة. قال أليكس أجاز، مدرب كرة القدم على مستوى الجامعات، ذات مرة: "إذا أردت حقاً أن تعطيني نصيحة، فافعل هذا ظهر يوم السبت، ما بين الساعة الواحدة والساعة الرابعة، عندما يكون لديك خمسة وعشرون ثانية لعمل ذلك بين الألعاب. لكن لا تعطني نصيحة يوم الاثنين. إنني أعرف الشيء الصواب الذي يجب عليّ فعله يوم الاثنين".

"لم يعان أي مدير تنفيذي من قبل بسبب أن المحيطين به كانوا أشخاصاً أقوياء مؤثرين". - بيتر دراكر

---

٢. *إنهم يمتلكون طريقة تفكير قيادية*. إن الزملاء من القادة يقومون بأكثر من مجرد العمل مع القائد، فهم يفكرون مثل القائد. وهذا يعطيهم القدرة على تخفيف العبء. وهذا أمر لا يقدر بثمن في مجالات مثل اتخاذ القرارات، والتفكير المشترك، وتحديد الاتجاه للآخرين.

إنني أقضي معظم وقتي بعيداً عن المكتب في التحدث في المؤتمرات والأحداث المختلفة. لذا، من المهم أن يكون لديّ قادة في المؤسسات التي أمتلكها يمكنهم تولي العمل بشكل فعال أثناء غيابي. وهم يفعلون ذلك. وهذا يحدث لأنني قضيت حياتي في البحث عن القادة المحتملين وتطويرهم. وكانت النتائج مرضية للغاية.

القادة يجذبون القادة المحتملين

حقاً، الطيور على أشكالها تقع. إنني أعتقد يقيناً أن التعرف على القائد، وتنميته، وتقديمه للآخرين أمر يتطلب قائداً حقيقياً. وقد وجدت أن اجتذاب قائد أمر لا يستطيع القيام به أيضاً إلا قائد.

إن اجتذاب القادة هو الخطوة الأولى الواضحة لإعداد الآخرين، ولكنني أجد أشخاصاً كثيرين في مواقع قيادية غير قادرين على إنجاز تلك المهمة. أما القادة الجيدون فهم قادرون على اجتذاب القادة المحتملين للأسباب التالية:

- القادة يفكرون بطريقة متشابهة.
- القادة يعبرون عن مشاعر يشعر بها غيرهم من القادة.
- القادة يصنعون بيئة تجتذب القادة المحتملين.
- القادة لا يشعرون بالتهديد بسبب أصحاب القدرات العالية.

فعلى سبيل المثال، الشخص الذي يكون في موضع القيادة ويكون مستواه "٥" على مقياس مدرج من ١ إلى ١٠ لن يستطيع اجتذاب قائد مستواه "٩". لماذا؟ لأن القادة بطبيعة الحال يقيمون ويتبعون ويلتفون حول القادة الذين على نفس مستواهم، أو أعلى منهم مستوى.

وأي قائد لا يوجد حوله إلا التابعون فقط سيكون مطلوباً منه باستمرار الاعتماد على موارده الخاصة لإنجاز العمل. وبدون قادة آخرين يحملون العبء عنه، سيصبح هذا القائد متعباً ومنهكاً. هل سألت نفسك مؤخراً: "هل أنا منهك؟". إذا كانت الإجابة نعم، فربما كان هناك سبب وجيه لهذا، كما توضح تلك القصة الطريفة:

في مكان ما من العالم، هناك دولة تعداد سكانها ٢٢٠ مليون نسمة، من بينهم ٨٤ مليون نسمة تخطوا سن الستين عاماً، وبذلك يتبقى ١٣٦ مليون نسمة يقومون بكل العمل. ويبلغ إجمالي الذين تقل أعمارهم عن عشرين عاماً ٩٥ مليون نسمة، مما يعني أن المتبقي هو ٤١ مليون نسمة، يجب أن يقوموا بكل العمل.

وهناك ٢٢ مليون نسمة يعملون كموظفين في الحكومة، وهو ما يعني أن المتبقي ١٩ مليون نسمة يجب أن يقوموا بالعمل. ومن بين هؤلاء ٤ ملايين نسمة في القوات المسلحة، وبذلك يتبقى ١٥ مليون نسمة لإنجاز العمل. وإذا طرحت من هذا الرقم ١٤٨٠٠٠٠٠ هم عدد الموظفين في مكاتب المدن، يتبقى ٢٠٠٠٠٠ شخص يجب أن يقوموا بالعمل. وهناك ١٨٨٠٠٠ في المستشفيات والمصحات النفسية، وبذلك يتبقى ١٢٠٠٠ شخص يجب أن يقوموا بالعمل.

ومن الجدير بالذكر أن هناك ١١٩٩٨ شخص من سكان تلك الدولة في السجون، وبذلك يكون هناك شخصان فقط يجب أن يحملا عبء العمل. هذان هما أنت وأنا، وبالله يا أخي، لقد تعبت من القيام بكل شيء وحدي!

فما لم تكن ترغب في تحمل العبء كله بمفردك، فإنك بحاجة إلى أن تطور وتعد القادة.

القادة المعدون جيداً يعززون ويحسنون مستقبل المؤسسة

أحد الأشياء التي علمني إياها والدي، هو أن أهمية الناس تفوق أهمية أي شيء آخر، في أي مؤسسة. لقد كان أبي رئيس إحدى الكليات لمدة ستة عشر عاماً. وذات يوم، وبينما كنا جالسين على أحد مقاعد الحرم الجامعي، أوضح لي أن أغلى

العاملين في الحرم الجامعي ثمناً ليسوا هم أصحاب أعلى أجور. فالأشخاص الأغلى ثمناً هم هؤلاء غير المنتجين. وقد شرح والدي أن تطوير القادة كان يستهلك الوقت والمال. فعادةً ما تضطر لدفع المزيد للقادة. ولكن هؤلاء الأشخاص يمثلون قيمة لا تقدر بثمن. فهؤلاء كانوا يجتذبون أشخاصاً أعلى كفاءة؛ وبالتالي كانوا أكثر إنتاجية؛ وكانوا مستمرين في إضافة القيمة للمؤسسة. ثم أنهى والدي المحادثة قائلاً: "معظم الناس ينتجون فقط عندما يشعرون بالرغبة في ذلك. أما القادة فينتجون حتى عندما لا يشعرون بالرغبة في ذلك".

"معظم الناس ينتجون فقط عندما يشعرون بالرغبة في ذلك. أما القادة فينتجون حتى عندما لا يشعرون بالرغبة في ذلك". - ميلفن ماكسويل

كلما زاد عدد من تقودهم، كنت بحاجة لمزيد من القادة

يقول زيج زيجلار: "النجاح هو تحقيق أقصى استفادة من القدرة التي تمتلكها". وأعتقد أن نجاح القائد يمكن تعريفه بأنه تحقيق أقصى استفادة من قدرات التابعين لهذا القائد. وقد شرح أندرو كارنيجي هذا بقوله: "أتمنى أن تكتب على شاهد قبري عبارة: هنا يرقد رجل كان حكيماً، بما يكفي لأن يُسّخر لخدمته رجالاً أكثر حكمة ومعرفة منه". وهذا هدف نبيل يستحق أن يسعى وراء تحقيقه أي قائد.

٤

ما سمات القائد المحتمل؟

القادة العظماء يبحثون عن القادة المحتملين،
ثم يحولونهم إلى قادة جيدين.

هناك شيء أكثر أهمية وندرة من القدرة: إنه القدرة على التعرف على وجود القدرة. إحدى المسئوليات الرئيسية للقائد الناجح هي التعرف على القادة المحتملين الذين يمتلكون القدرة على القيادة. وهؤلاء هم الأشخاص الذين ستريد أن تستثمر وقتك في إعدادهم. والتعرف على هؤلاء الأشخاص ليس دائماً مهمة بسيطة، ولكنها ضرورية.

لقد كان أندرو كارنيجي بارعاً في التعرف على القادة المحتملين. سأله مراسل صحفي ذات مرة عن الكيفية التي تمكن بها من توظيف ثلاثة وأربعين مليونيراً، فأجاب كارنيجي بأن هؤلاء الأشخاص لم يكونوا مليونيرات عندما بدءوا العمل معه. لقد أصبحوا مليونيرات نتيجة لذلك. ثم أراد المراسل الصحفي أن يعرف كيف طوّر أندرو هؤلاء الأشخاص وجعلهم قادة عظماء. فأجابه كارنيجي: "يتم تطوير الأشخاص بنفس الطريقة التي يتم بها التنقيب عن الذهب؛ حيث يجب إزالة أطنان عديدة من التراب والشوائب لاستخلاص أوقية من الذهب". وأضاف: "ولكنك لا تذهب إلى المنجم للبحث عن التراب. إنك تذهب إليه

بحثاً عن الذهب". وتلك بالضبط هي طريقة تطوير أشخاص إيجابيين ناجحين؛ البحث عن الذهب وليس التراب، البحث عن الجيد وليس الرديء. وكلما زادت الصفات الجيدة التي تبحث عنها، وجدت المزيد.

اختيار اللاعبين المناسبين

المؤسسات الرياضية الاحترافية تدرك أهمية اختيار اللاعبين المناسبين. فكل عام، يتطلع ملاك ومدربو فرق البيسبول، وكرة السلة، وكرة القدم المحترفة لموسم التعاقدات. وبغرض الاستعداد لها، تنفق المؤسسات الرياضية الكثير من الوقت والطاقة على استكشاف اللاعبين المميزين الجدد. فعلى سبيل المثال، يسافر كشافو الأندية الرياضية المحترفة في كرة القدم لفترات طويلة من أجل التعرف على اللاعبين المميزين المحتملين في مباريات الجامعات، ومسابقات الهواة الأخرى. وكل هذا يمكن الكشافين من جلب الكثير من المعلومات إلى الملاك وكبار المدربين، حتى يتسنى للفريق اختيار اللاعبين الواعدين عندما يحين موسم التعاقدات. ويعرف ملاك الفرق والمدربون أن النجاح المستقبلي لفرقهم يعتمد بشكل كبير على قدرتهم على اجتذاب اللاعبين بفعالية.

والأمر لا يختلف كثيراً في مجال الأعمال. فعليك أن تختار اللاعبين المناسبين في مؤسستك. فإذا اخترت بشكل جيد، فإن الفوائد ستتضاعف وتكاد تبدو غير محدودة. وإذا كان اختيارك سيئاً، فإن المشكلات ستتضاعف وتبدو بلا نهاية.

ويعتمد الاختيار الصحيح على شيئين: (١) قدرتك على رؤية الصورة الكبيرة، و (٢) قدرتك على الحكم على الموظفين المحتملين للقيادة أثناء عملية الاختيار.

وإنها لفكرة جيدة أن تبدأ بوضع قائمة. إنني أستخدم القائمة التالية لأنني أرغب دوماً في النظر داخل المؤسسة، كما أنظر خارجها للعثور على المرشحين. وإليك القائمة المكونة من خمسة عناصر:

تقييم الاحتياجات:	ما المطلوب؟
الأصول المتاحة:	من المتاح في المؤسسة؟
قدرة *المرشحين:*	من لديه القدرة؟
توجهات *المرشحين:*	من لديه الرغبة؟
إنجازات المرشحين:	من الذي ينجز الأعمال؟

لاحظ أن القائمة تبدأ بتحديد الاحتياجات. ويجب على القائد أن يبني تقييمه على الصورة الكبيرة. يقال إنه عندما كان تشارلي جريم مديراً لفريق Chicago Cubs، تلقى اتصالاً هاتفياً من أحد الكشافة. كان الرجل يشعر بالإثارة وهو يصيح عبر الهاتف: "تشارلي، لقد وجدت أفضل رامي بيسبول شاب في البلاد على الإطلاق! لقد هزم جميع الضاربين. لقد هزم سبعة وعشرين لاعباً متتالين. ولم يتمكن أي واحد من كسب مخالفة ضده حتى جاء دور اللاعب التاسع، وهذا الرامي معي الآن. ماذا يجب أن أفعل؟". فأجاب تشارلي: "اجعل الفتى صاحب المخالفة

يوقع لنا. إننا نبحث عن ضاربين وليس عن رماة". لقد كان تشارلي يعرف ما يحتاجه الفريق.

وهناك موقف واحد فقط يمكن أن يبطل تحليل الاحتياجات: فعندما يكون هناك شخص استثنائي رائع بحق ولكنه لا يتفق بالضرورة مع الحاجة المطلوبة في الوقت الحالي، فعليك أن تفعل كل ما تستطيع لتوظيفه على أي حال. فعلى المدى الطويل، سيكون لهذا الشخص تأثير إيجابي على المؤسسة بشكل إيجابي. ويمكنك أن ترى هذا النوع من القرارات في الألعاب الرياضية. فمدربو كرة القدم عموماً يتعاقدون مع اللاعبين لتلبية احتياجات معينة. فإذا كانوا يحتاجون لظهير قوي، فإنهم يتعاقدون مع أفضل ظهير متاح. ولكن في بعض الأحيان، تكون لديهم فرصة للاستعانة بـ "لاعب مؤثر"، أحد النجوم اللامعين الذين يستطيعون تغيير الأداء العام للفريق في الحال. وبالمصادفة فإن اللاعبين المؤثرين لا يمتلكون عادة قدرات رياضية فحسب، بل يمتلكون أيضاً مهارات قيادية. وعادة ما يمتلك هؤلاء اللاعبون جميع الصفات التي تؤهلهم لأن يكونوا قادة الفريق. وعندما تكون لدي الفرصة للتعاقد مع شخص مميز -نجم لامع- فإنني أفعل ذلك على الفور. وبعد ذلك، أجد له مكاناً مناسباً. الأشخاص الجيدون يصعب العثور عليهم، ودائماً ما يكون هناك مكان لشخص جديد مميز في أي مؤسسة.

الصفات التي يجب توافرها في القائد

لكي تتمكن من إيجاد قادة لكي يتم إعدادهم، فأنت تحتاج أولاً إلى أن تعرف كيف يبدو ذلك القائد. وها هي عشر صفات للقيادة

يمكنك البحث عنها في أي شخص تستأجره للعمل:

١. الشخصية

الشيء الأول الذي يجب البحث عنه في أي نوع من القادة أو القادة المحتملين هو قوة الشخصية. إنني لم أجد شيئاً أكثر أهمية من تلك الصفة. والنقائص الخطيرة في الشخصية لا يمكن تجاهلها. فهي في النهاية ستجعل القائد لا يتسم بالفعالية والتأثير؛ في كل مرة.

ويجب ألا يتم الخلط بين نقائص الشخصية ونقاط الضعف بها. فنحن جميعاً لدينا نقاط ضعف. ويمكن التغلب على تلك النقاط بالتدريب أو بالخبرة. أما نقائص الشخصية فلا يمكن تغييرها بين عشية وضحاها. فالتغيير عادةً ما يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب استثماراً كبيراً في العلاقات، وتفانياً من جانب القائد. وأي شخص توظفه وتكون لديه نقائص في شخصيته سيكون نقطة ضعف في مؤسستك. وبناءً على طبيعة نقائص الشخصية، يكون هناك احتمال أن يدمر هذا الشخص المؤسسة.

وتشتمل الصفات التي تدخل في تكوين الشخصية القوية على: الأمانة، والاستقامة، والانضباط، وقابلية التعلم، والمصداقية، والمثابرة، والضمير، وأخلاقيات العمل القوية. وتتفق كلمات الشخص صاحب الشخصية السليمة مع أفعاله، وكذلك فإنه يتمتع بسمعة طيبة، وسلوكيات سوية.

وقد يكون من الصعب تقييم الشخصية. وتشتمل الإشارات التحذيرية التي يجب الانتباه لها على:

- فشل الشخص في تحمل مسئولية أفعاله وظروفه.
- الوعود أو الالتزامات المخلفة.
- الفشل في الالتزام بالمواعيد النهائية.

يمكنك أن تعرف الكثير عن قدرة الشخص على قيادة الآخرين، من خلال جودة إدارته لحياته الشخصية. وكذلك انظر إلى تفاعله مع الآخرين. يمكنك أن تعرف الكثير عن شخصية أي إنسان من خلال علاقاته. افحص علاقاته مع رؤسائه، وزملائه، ومرءوسيه. تحدث مع موظفيك لتعرف كيف يتعامل معهم القائد المحتمل. سيعطيك هذا رؤية إضافية.

القيادة هي التأثير.

---

٢. التأثير

القيادة هي التأثير. وكل قائد يمتلك هاتين الصفتين: (أ) له وجهة يسعى للوصول إليها، و (ب) لديه القدرة على إقناع الآخرين بمصاحبته. ولكن التأثير وحده لا يكفي. حيث يجب قياس هذا التأثير لتحديد جودته. فعند النظر إلى تأثير القائد المحتمل، افحص ما يلي:

ما مستوى تأثير هذا القائد؟ هل لهذا الشخص تابعون بحكم المنصب (أي أنه يستخدم سلطته الوظيفية)، أو التصريح (أي أنه قام بتطوير علاقات محفزة)، أو الإنتاج (أي أنه يحقق هو

وتابعوه نتائج جيدة دائماً)، أو تطوير الموظفين (أي أنه قام بتطوير المحيطين به)، أو الشخصية المميزة (أي أنه تفوق على المؤسسة ويقوم بتطوير الناس على نطاق عالمي)؟

من الذي يؤثر على القائد؟ من الذي يتبع هذا القائد؟ إن الناس يصيرون مثل المثل العليا لهم. فهل المثل الأعلى للقائد مثل أخلاقي؟ وهل المثل الأعلى لديه أولويات سليمة؟

من الذي يؤثر عليه القائد بالمثل؟ فإن كفاءة التابع تدل على كفاءة القائد. فهل التابعون منتجون إيجابيون أم مجموعة من الرجال المذعنين متواضعي المستوى؟

يروي ستيوارت بريسكو في Discipleship for Ordinary People قصة رجل دين شاب كان يتقدم جنازة أحد المحاربين المحنكين. أراد بعض أصدقاء المحارب في الخدمة العسكرية أن يشاركوا في الجنازة كتكريم لرفيقهم، لذا فقد طلبوا أن يقودهم رجل الدين الشاب إلى التابوت، للوقوف أمامه دقيقة للذكرى والحداد، ثم يخرجون من باب جانبي. وفشلت الفكرة في تحقيق الغرض المطلوب عندما قادهم رجل الدين عبر باب خاطئ. فعلى مرأى ومسمع من الحاضرين المنتحبين، سار الرجال مشية عسكرية منتظمة، حتى وصلوا إلى حجرة أدوات التنظيف، واضطروا للتراجع بإيقاع متسرع مرتبك. ينبغي على كل قائد أن يعرف وجهته بالضبط، وعلى كل تابع أن يتأكد أنه يسير خلف قائد يدرك جيداً ما يفعله.

٣. التوجه الذهني الإيجابي

التوجه الذهني الإيجابي هو أحد الأصول الأكثر قيمة التي

يمكن أن يمتلكها الإنسان في الحياة. إن إيماني بهذا قوي للغاية لدرجة أنني كتبت كتاباً كاملاً حول هذا الموضوع بعنوان The Winning Attitude: Your Key to Personal Success. فكثير جداً لا يكون ما يعتقد الناس أنه مشكلتهم هو حقاً المشكلة. ولكن تكمن مشكلتهم في التوجه الذهني الذي يجعلهم يتعاملون مع عقبات الحياة بشكل سيئ.

والشخص الذي يتسبب توجهه الذهني في تعامله مع الحياة من منظور إيجابي كلياً، هو شخص يمكن أن نزعم أنه لا يمكن أن تحده قيود. وبعبارة أخرى، هذا الشخص لا يقبل القيود الطبيعية للحياة كما يقبلها معظم الناس. إنه عاقد العزم على استغلال أقصى إمكانياته، أو إمكانيات منتجه، قبل أن يقبل الهزيمة. وأصحاب التوجهات الذهنية الإيجابية يستطيعون الوصول لغايات لا يستطيع غيرهم الوصول إليها. ويستطيعون إنجاز أعمال لا يقوى غيرهم على إنجازها. إنهم غير مقيدين بقيود ذاتية يفرضونها على أنفسهم.

والشخص صاحب الموقف الإيجابي يشبه النحلة الطنانة. فالنحلة الطنانة لا يجب أن تكون قادرة على الطيران، لأن حجمها، ووزنها، وشكل جسدها بالمقارنة بالمسافة بين جناحيها جميعها تجعل الطيران مستحيلاً ديناميكياً. ولكن النحلة الطنانة، التي لا تدري شيئاً عن النظريات العلمية، تطير على أي حال وتنتج العسل كل يوم.

وتسمح تلك العقلية التي لا تعرف قيوداً للشخص ببدء كل يوم بتوجه إيجابي، كما كان يفعل عامل مصعد قرأت عنه ذات مرة.

ففي صباح يوم الاثنين، وفي مصعد مليء بالناس، كان الرجل يبدأ الدندنة. عندها قال له أحد الركاب الذين أزعجتهم الحالة المزاجية للعامل محتداً: "ما الذي يسعدك إلى هذا الحد؟"، فأجابه العامل بسرور: "حسناً يا سيدي، إنني لم أعش هذا اليوم من قبل". ولا يبدو المستقبل مشرقاً فحسب، عندما يكون التوجه الذهني إيجابياً، بل يكون الحاضر ممتعاً أيضاً. إن الشخص الإيجابي يدرك أن الرحلة ممتعة تماماً بقدر الغاية المنشودة.

فكر في التوجه الذهني كالتالي:

إنه النسخة الراقية لذاتنا الحقيقية.
إن جذوره داخلية، ولكن ثماره ظاهرة.
إنه أفضل أصدقائنا أو ألد أعدائنا.
إنه أكثر صدقاً واتساقاً من أقوالنا.
إنه نظرة خارجية قائمة على خبرات الماضي.
إنه شيء يجذب الآخرين إلينا أو ينفرهم منا.
إنه لا يرضى أبداً حتى يتم التعبير عنه.
إنه أمين المكتبة لماضينا.
إنه المتحدث عن حاضرنا.
إنه نبوءة مستقبلنا.[١]

التوجهات الذهنية لا تحدد أسلوب القائد فحسب، ولكن أسلوب التابعين أيضاً.

٤. المهارات المتميزة في التعامل مع الناس

القائد الذي يفتقر لمهارات التعامل مع الناس ليس له تابعون.

يقال إن القائد الرائع أندرو كارنيجي منح تشارلز شواب راتباً يبلغ مليون دولار سنوياً بسبب مهاراته الممتازة في التعامل مع الناس. كان لدى كارنيجي قادة آخرون يفهمون طبيعة العمل بشكل أفضل، ولديهم من الخبرة والتدريب ما يجعلهم أكثر ملاءمة للعمل، ولكنهم كانوا يفتقرون للصفة البشرية الضرورية وهي القدرة لحمل الآخرين على مساعدتهم، وكان شواب يستطيع استخراج أفضل ما لدى رفاقه في العمل. فربما يعجب الناس بشخص لديه الموهبة والقدرة، ولكنهم لن يتبعوه؛ ليس لفترة طويلة على الأقل.

وتتضمن المهارات الممتازة في التعامل مع الناس الاهتمام الحقيقي بالآخرين، والقدرة على فهمهم، والعزم على أن يكون التفاعل الإيجابي معهم أحد الاهتمامات الأساسية. ويحدد سلوكنا تجاه الآخرين سلوكهم تجاهنا، والقائد الناجح يدرك هذا جيداً.

٥. المواهب الواضحة

كل إنسان خلقه الله لديه مواهب. وإحدى مهام القادة هي تقييم تلك المواهب عند التفكير في اختيار شخص ما، من أجل توظيفه أو إعداده للقيادة. إنني أعتبر أن أي مرشح لأي وظيفة هو شخص "يريد أن يصبح" قائداً. وقد لاحظت أن هناك أربعة أنواع من هؤلاء الأشخاص:

لن يكون قائداً أبداً. بعض الناس يفتقرون ببساطة إلى القدرة على القيام بعمل معين. فهم ببساطة غير موهوبين في تلك الوظيفة. ويصاب الشخص الذي لن يكون قائداً أبداً في مجال لا يتمتع فيه بالموهبة بالإحباط، وغالباً ما يلوم الآخرين على عدم

نجاحه، ويصبح منهكاً في النهاية. وإذا تم إعادة توجيه هذا الشخص، تصبح لديه فرصة لاستغلال إمكانياته.

يمكن *أن يكون قائداً*. الشخص الذي بإمكانه أن يكون قائداً، هو ذلك الشخص الذي يمتلك المواهب والقدرات المناسبة، ولكنه يفتقر إلى الانضباط الذاتي. ربما حتى كان شخصاً لديه قدرات فائقة ولكنه فقط لا يستطيع حمل نفسه على العمل. هذا الشخص يحتاج فقط لتطوير الانضباط والقيام بالعمل المطلوب فحسب.

لابد أن يكون قائداً. الشخص الذي يجب أن يصبح قائداً هو شخص لديه موهبة (قدرة) غير مصقولة ولكنه لا يمتلك سوى مهارات قليلة لاستغلال تلك القدرة. إنه يحتاج للتدريب. وبمجرد مساعدته على تطوير تلك المهارات، سيبدأ في أن يصبح الشخص الذي خُلق لكي يكونه.

من المحتم أن يكون قائداً. الشيء الوحيد الذي يفتقده هذا الشخص هو الفرصة. فهو يمتلك المواهب المناسبة، والمهارات المناسبة، والتوجه الذهني المناسب. ويمتلك هذا الشخص أيضاً الحافز لأن يكون الشخص الذي خُلق ليكونه. وإن الأمر يرجع إليك في أن تكون القائد الذي يمنحه تلك الفرصة. وإذا لم تفعل، فسيبحث عن شخص آخر يقدم له الفرصة.

إن الله يخلق البشر جميعاً بمواهب طبيعية، ويعطيهم أيضاً خيارين؛ أحدهما هو التقاعس والآخر هو التفكر والتأمل. والنجاح في الحياة يعتمد على الخيار الذي يلجأ إليه الإنسان أكثر. فإذا استخدمت عقلك وفكرك فستفوز، وإذا ركنت إلى الخمول والبلادة فستخسر.

٦. سجل الإنجازات السابقة

قال الشاعر أركيبولد ماكليش ذات مرة: "هناك شيء واحد أكثر إيلاماً من التعلم من التجربة، وهو عدم التعلم من التجربة". والقادة الذين يتعلمون هذه الحقيقة يصنعون سجل إنجازات قوياً مع مرور الوقت. إن كل إنسان يستكشف آفاقاً جديدة، ويكافح من أجل تحقيق غاية، يرتكب بعض الأخطاء. أما الأشخاص الذين لا يمتلكون سجل إنجازات، فإنهم إما لم يتعلموا من أخطائهم وإما لم يخطئوا لأنهم لم يحاولوا أصلاً.

لقد عملت مع كثير من الأشخاص الموهوبين من أصحاب الإنجازات الهائلة. وعندما بدأت مؤسستي في العمل، كان هناك قائد من الطراز الأول قادر على تقديم قيادة متميزة: ديك بيترسون. كان ديك قد عمل في شركة آي بي إم IBM لسنوات عديدة، وسرعان ما أثبت أن خبرته ليست محل شك. كان ديك يمتلك بالفعل سجل إنجازات بارزاً، عندما طلبت منه أن يشترك معي في إنشاء إحدى شركاتي، وهي INJOY في عام ١٩٨٥. في البداية، كانت إمكانياتنا عالية، ولكن مواردنا ضئيلة. وقد حول جهد ديك الشاق، وتخطيطه، ورؤيته المشروع التجاري البسيط إلى مؤسسة ضخمة تنتج مواد، وتؤثر في عشرات الآلاف من القادة محلياً وعالمياً كل عام. ولمدة خمسة عشر عاماً، عمل ديك رئيساً لشركة INJOY وساعد في تحقيق ازدهار ونجاح تلك الشركة.

يعلق خبير الإدارة روبرت تاونسند قائلاً: "هناك قادة من جميع الأنواع، والأحجام، والأعمار، والأشكال، والظروف. فبعضهم مدراء سيئون، وبعضهم الآخر ليس شديد الذكاء. ولكن

هناك إشارة واحدة تساعد في التعرف عليهم. فحيث إن معظم الناس متواضعو المستوى في الأساس، فإنه من الممكن التعرف على القائد الحقيقي لأنه بشكل ما أو بآخر، يقدم تابعوه أداءً متفوقاً بشكل مستمر". عليك أن تراجع دائماً الأداء السابق للمرشح لأي وظيفة. فالقائد البارز دائماً ما يكون لديه سجل إنجازات مميز.

٧. الثقة

لن يتبع الناس أبداً قائداً ليست لديه ثقة بنفسه. وفي الواقع، فإن الناس ينجذبون بشكل طبيعي للأشخاص الذين يتمتعون بالثقة. ويمكن رؤية مثال واضح على ذلك من خلال حدث وقع في روسيا أثناء محاولة انقلاب. حيث أحاطت دبابات الجيش مبنى بداخله الرئيس بوريس يلتسن وداعموه المؤيدون للديمقراطية. كان بعض القادة العسكريين الكبار قد أمروا قائد الدبابات بإطلاق النار وقتل يلتسن. وعندما اتخذت وحدات الجيش مواقعها، خرج يلتسن من المبنى بخطى واسعة، وصعد فوق إحدى الدبابات، ونظر في عيني القائد مباشرة، ثم شكره على انحيازه لجانب الديمقراطية. وفيما بعد، اعترف القائد بأن القوات لم تكن تعتزم اتخاذ جانب الرئيس. إلا أن يلتسن كان يبدو شديد الثقة والسيطرة، لدرجة أن الجنود تحدثوا مع بعضهم البعض بعد مغادرته وقرروا اتخاذ صفه.

الثقة تميز التوجه الذهني الإيجابي. والقادة العظام وأصحاب الإنجازات العظيمة يحتفظون بثقتهم بأنفسهم بصرف النظر عن الظروف. والثقة ليست مجرد مظهر خارجي فحسب، ولكنها

تمنح القوة. والقائد الجيد هو الذي يمتلك القدرة على أن يزرع في نفوس الآخرين الثقة به. والقائد العظيم هو الذي يمتلك القدرة على أن يزرع في نفوس الآخرين الثقة بأنفسهم.

٨. الانضباط الذاتي

القادة العظام دائماً ما يتحلون بالانضباط الذاتي؛ بلا استثناء. ولكن المجتمع الأمريكي بكل أسف يسعى للإشباع الفوري أكثر من سعيه للانضباط الذاتي. إننا أمة تريد إفطاراً فورياً، وطعاماً سريعاً، وأفلاماً متاحة بمجرد الطلب، ونقداً سريعاً من ماكينات السحب الآلي. لكن النجاح لا يتحقق بشكل فوري. وكذلك القدرة على القيادة. يقول الجنرال دوايت أيزنهاور: "ليست هناك انتصارات رخيصة الثمن".

ولأننا نعيش في مجتمع يريد الإشباع الفوري، فإننا لا نستطيع أن نسلم بأن القادة المحتملين الذين نجري معهم مقابلات شخصية سيكون لديهم انضباط ذاتي؛ أي أنهم سيكونون مستعدين لدفع ثمن القيادة العظيمة. وعندما يتعلق الأمر بالانضباط الذاتي، يختار الناس أحد شيئين: إما ألم الانضباط الناتج عن التضحية والنمو، وإما ألم الندم الناتج عن اتخاذ الطريق السهل والفرص الضائعة. وكل إنسان في الحياة يختار. في كتابه Adventures in Achievement، يقول إي. جيمس رون إن ألم الانضباط ضئيل، أما ألم الندم فهو هائل.

هناك منطقتان للانضباط الذاتي يجب استقصاؤهما لدى القادة المحتملين، الذين نفكر في إعدادهم للقيادة. الأولى هي المشاعر. فالقادة الناجحون يدركون جيداً أن استجاباتهم

العاطفية هي مسئوليتهم الشخصية. فالقائد الذي يقرر عدم السماح لردود أفعال الآخرين بأن تملي عليه استجاباته الشخصية يشعر بحرية تزوده بالقوة. وكما قال الفيلسوف الإغريقي إبكتيتوس: "لا يكون حراً من لا يحكم نفسه".

والمنطقة الثانية للانضباط الذاتي تتعلق بالوقت. فكل إنسان على كوكب الأرض لديه نفس القدر من الدقائق في اليوم. لكن مستوى الانضباط الذاتي لكل شخص يحدد مدى فعالية استغلال تلك الدقائق. فالأشخاص الذين يتحلون بالانضباط يكونون في حالة نمو دائم، وكفاح دائم لتحسين أنفسهم، ويحققون أقصى استفادة من وقتهم. وقد وجدت أن هناك ثلاثة أشياء تميز القادة المنضبطين:

- يضعون لأنفسهم أهدافاً واضحة طويلة وقصيرة الأجل.
- لديهم خطة لتحقيق تلك الأهداف.
- لديهم رغبة تحفزهم على الاستمرار في العمل على تحقيق تلك الأهداف.

إن التقدم له ثمن. فعندما تجري مقابلة لاختيار قائد، عليك أن تحدد إذا كان على استعداد لدفع الثمن أم لا. أدرك ذلك مبتكر الشخصية الكرتونية الهزلية الشهيرة "زيجي" عندما رسم المشهد التالي:

بينما كان صديقنا زيجي يقود سيارته الصغيرة على أحد الطرق، رأى لافتتين: كانت اللافتة الأولى تحمل عبارة تقول بخط واضح كبير: **الطريق إلى النجاح.** وفي نقطة أبعد على نفس

الطريق، وجد لافتة أخرى كتبت عليها عبارة: **استعد للتوقف لتحصيل الرسوم.**

٩. مهارات التواصل الفعالة

لا تقلل أبداً من أهمية التواصل. إنه يستهلك قدراً هائلاً من وقتنا. تذكر إحدى الدراسات التي نقلها د. كيه. بورلو في The Process of Communication أن الشخص الأمريكي العادي يقضي ٧٠٪ من ساعات نشاطه كل يوم في التواصل الشفهي. وبدون القدرة على التواصل، لا يستطيع القائد أن يعرض رؤيته الخاصة، وأن يطلب من تابعيه أن يتبعوا تلك الرؤية.

إن قدرة القائد على توصيل ثقته، وقدرته على التواصل بفعالية متشابهتان. فكلتاهما تتطلب فعلاً من جانب القائد واستجابة من التابعين له. إن التواصل عبارة عن تفاعل إيجابي. وعندما يكون التواصل من جانب واحد فقط، فإنه يكون هزلياً. ولعلك سمعت عن قصة القاضي الذي أصيب بالإحباط وهو يستمع لقضية طلاق:

سأل القاضي قائلاً: "لماذا تريدين الطلاق؟ على أي أرضية تقفين؟".

أجابته السيدة: "على كل الأرض. إن لدينا قطعة أرض مترامية الأطراف".

فرد القاضي: "كلا، كلا، لست أقصد هذا. هل لديكما ضغائن مضمرة؟".

"نعم يا سيدي. لدينا الكثير منها".

فقال القاضي وقد نفد صبره: "أحتاج إلى سبب للطلاق.

هل يعرضك للإيذاء الجسدي؟".

"أوه، لا. إنني أستيقظ في السادسة صباحاً لأمارس التمارين، وهو يستيقظ في وقت متأخر عني".

عندئذ قال القاضي غاضباً: "ما سبب رغبتك في الطلاق؟".

فأجابت السيدة قائلة: "يبدو أننا لا نستطيع التواصل مع بعضنا البعض".

عندما أبحث عن مهارات التواصل لدى القائد المحتمل، أبحث عما يلي:

الاهتمام الحقيقي بالشخص الذي يتحدث إليه. فعندما يشعر الناس أنك مهتم بهم، تكون لديهم الرغبة في الاستماع لما تريد قوله. فحب الناس والاهتمام بهم هو بداية القدرة على التواصل معهم.

القدرة على التركيز على المتلقي. المتواصلون غير الأكفاء يركزون على أنفسهم وعلى آرائهم الخاصة فقط. والمتواصلون البارعون يركزون على استجابة الشخص الذي يتحدثون معه، كما أنهم يستطيعون قراءة لغة الجسد أيضاً.

القدرة على التواصل مع جميع أنواع البشر. المتواصل الجيد لديه القدرة على جعل الطرف الآخر يشعر بالارتياح. إنه يستطيع إيجاد وسيلة للارتباط بأي شخص من أي خلفية ثقافية تقريباً.

التواصل بالعين مع الشخص الذي يتحدث إليه. معظم الأشخاص الصرحاء لديهم استعداد طبيعي للنظر في عينيك

مباشرة أثناء التحدث معك.

الابتسامة الدافئة. أسرع طريقة لفتح خطوط التواصل هي الابتسامة. فالابتسامة تتغلب على حدود لا حصر لها في التواصل، وتتجاوز حواجز الثقافة، والعرق، والسن، والطبقة، والنوع، والتعليم، والحالة الاقتصادية.

فإذا كنت أتوقع من شخص ما أن يقوم بالقيادة، يجب أن أتوقع منه أن يكون قادراً على التواصل أيضاً.

١٠. عدم الرضا عن الوضع الحالي

لقد قلت لطاقم العاملين معي من قبل إن عبارة "الوضع الحالي" بالإنجليزية Status Quo مشتقة من عبارة لاتينية تعني "الفوضى التي نعيشها حالياً". إن القادة يرون الواقع الكائن، ولكن الأكثر أهمية هو أن لديهم رؤية لما يمكن أن يكون. فهم دائماً غير مقتنعين بالأشياء كما هي. فالقيادة -بطبيعتها- تعني أن تكون في المقدمة، وأن تستكشف آفاقاً جديدة، وأن تفتح عوالم جديدة، وأن تتحرك بعيداً عن الوضع الحالي. تقول دونا هاريسون: "القادة العظماء لا يرضون أبداً عن مستويات الأداء الحالية. إنهم يناضلون دوماً من أجل الوصول لمستويات أعلى وأعلى من الإنجاز". إنهم يتجاوزون الوضع الحالي هم أنفسهم، ويطلبون نفس الشيء من المحيطين بهم أيضاً.

إن عدم الرضا عن الوضع الحالي لا يعتبر توجهاً ذهنياً سلبياً أو نوعاً من التذمر. إنه يعني أكثر الرغبة في صنع اختلاف والإقدام على المخاطر. فالشخص الذي يرفض أن يجازف بالتغيير يكون عاجزاً عن النمو. والقائد الذي يقبل بالوضع

الحالي سرعان ما يصبح تابعاً. وقد صرح ريموند سميث، الرئيس والرئيس التنفيذي السابق لشركة بل أتلانتك Bell Atlantic Corporation، قائلاً: "إن اتباع الطريق الآمن، وأداء العمل المطلوب فحسب، وعدم صنع أي تغيير ربما لن يتسبب في طردك من العمل (ليس فوراً على الأقل)، ولكن من المؤكد أن هذا لن يعود بالكثير على حياتك المهنية، أو على شركتك على المدى الطويل. إننا لسنا حمقى. إننا نعرف أنه من السهل العثور على المديرين، وليس من المكلف الاحتفاظ بهم. نعرف أن القادة -المغامرين الشجعان- نادرون بحق. ونعرف أن القادة أصحاب الرؤية أكثر ندرة من الذهب الخالص".

تبدو المجازفة شيئاً خطيراً بالنسبة للأشخاص الذين يجدون الراحة في المشكلات القديمة عنها في الحلول الجديدة. ولكن الفارق بين الطاقة والوقت اللازمين للتكيف مع المشكلات القديمة وبين الطاقة والوقت اللازمين لاكتشاف حلول جديدة فارق ضئيل بشكل مدهش. فالفارق يكمن في التوجه الذهني. لذا، عند البحث عن القادة المحتملين، ابحث عن أناس يبحثون عن الحلول.

القادة الجيدون يبحثون بعزم وإصرار عن القادة المحتملين ويعثرون عليهم. والقادة العظماء لا يعثرون على هؤلاء فحسب، بل يحولونهم إلى قادة عظماء جدد. إن لديهم قدرة على اكتشاف أصحاب القدرة، ولديهم استراتيجية للعثور على القادة البارعين أصحاب القدرة على الإنجاز. وهذا بالضبط هو ما يرتقي بمؤسساتهم إلى المستوى التالي.

٥

ما الذي يتطلبه إعداد القائد؟

الإعداد، مثل التنشئة، عبارة عن عملية مستمرة.

إن الإعداد مشابه للتدريب. ولكنني أفضل كلمة "الإعداد" لأنها تصف بدقة أكبر العملية التي يجب أن يمر بها القادة المحتملون. فالتدريب يرتكز بشكل عام على مهام وظيفية محددة. فمثلاً، أنت تدرب شخصاً ما على استخدام ماكينة تصوير، أو الرد على الهاتف بطريقة معينة. فالتدريب هو مجرد جزء من عملية الإعداد التي تؤهل شخصاً ما للقيادة.

عندما أفكر في إعداد قائد محتمل، أفكر في إعداد شخص غير ماهر للوصول إلى قمة جبل شاهق. إن إعداد هذا الشخص عبارة عن عملية. ومن المؤكد أنه يحتاج للتزود بالتجهيزات اللازمة، مثل ملابس خاصة بالطقس البارد، وحبال، ومثاقب، ومسامير. كما أنه يحتاج للتدريب على استخدام تلك المعدات.

وعلى الرغم من ذلك، فإن عملية إعداد متسلق الجبال، تشتمل على ما هو أكثر بكثير من مجرد امتلاك الأدوات المناسبة ومعرفة كيفية استخدامها. فيجب إعداد هذا الشخص بدنياً لتأهيله لعملية التسلق الصعبة. يجب تدريبه على أن يكون جزءاً من فريق. والأكثر أهمية من كل شيء هو أنه يجب تعليمه أن يفكر كمتسلق جبال. فهو يحتاج إلى أن يكون قادراً على النظر إلى قمة جبل ومعرفة كيفية

الوصول إليها. وبدون المرور بعملية الإعداد كاملة، لن يكون فقط غير قادر على الوصول لقمة الجبل، ولكنه ربما يجد نفسه عالقاً على جانب الجبل، يكاد يتجمد حتى الموت.

إن الإعداد، مثل التنشئة، عبارة عن عملية مستمرة. إنك لا تعد شخصاً في بضع ساعات أو في يوم. ولا يمكن القيام بذلك بواسطة معادلة خاصة أو شريط فيديو. فالإعداد يجب تكييفه بما يتلاءم مع كل قائد بشكل مخصص.

الإعداد عملية مستمرة.

دورك كمعد للآخرين

المعد المثالي هو شخص يستطيع نقل رؤية العمل، وتقييم القائد المحتمل، وإمداده بالأدوات التي يحتاجها، ثم مساعدته على الطريق في بداية رحلته.

إن المعد نموذج؛ أي أنه قائد ينجز المهمة، وينجزها بشكل جيد، وبشكل صحيح، وبثبات واتساق.

المعد معلم *أمين*؛ أي أنه ناصح، لديه رؤية خاصة بالمؤسسة ويستطيع توصيلها للآخرين. وهو قائد لديه خبرة يعتمد عليها.

المعد مفوض *للقوة والسلطة*؛ أي أنه شخص يستطيع أن يغرس في القائد المحتمل الرغبة والقدرة على إنجاز العمل. وهو قادر على القيادة، والتعليم، وتقييم تقدم الشخص الذي يتم إعداده.

الخطوات التالية ستعرفك على عملية الإعداد كلها. إنها تبدأ

بناء علاقة مع قادتك المحتملين. وعلى هذا الأساس، يمكنك وضع برنامج لتطويرهم، ومراقبة تقدمهم، وتفويضهم السلطة لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وأخيراً السماح لهم بترك إرثهم.

طور علاقة شخصية مع الأشخاص الذين تقوم بإعدادهم

جميع العلاقات التوجيهية الجيدة تبدأ بعلاقات شخصية. فعندما يبدأ المحيطون بك في التعرف عليك وحبك، ستزداد رغبتهم في اتباع نهجك والتعلم منك. أما إذا كانوا لا يحبونك، فلن تكون لديهم رغبة في التعلم منك، وعندئذٍ ستتباطأ عملية الإعداد وربما تتوقف.

ولبناء العلاقات، ابدأ بالاستماع لقصص هؤلاء الأشخاص، ورحلة حياتهم حتى الآن. سيعني اهتمامك الحقيقي بهم الكثير لهم. كذلك سيساعدك ذلك أيضاً على معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم الشخصية. اسألهم عن أهدافهم وعما يحفزهم. اكتشف ميولهم ونزعاتهم. فإذا لامست قلوبهم في البداية، فسيكونون سعداء بأن يمدوا لك أيديهم.

جميع العلاقات التوجيهية تبدأ بعلاقات شخصية.

شاركهم حلمك

أثناء تعرفك على أفراد فريقك، شاركهم حلمك. هذا سيساعدهم على معرفتك ومعرفة أهدافك بشكل جيد. ليس هناك

شيء آخر من شأنه أن يعرفهم بأهدافك ودوافعك بشكل أفضل.

قال وودرو ويلسون ذات مرة: "إننا ننمو بالأحلام. فجميع الأشخاص العظماء حالمون. إنهم يرون الأشياء في الضباب الخفيف ليوم ربيع، أو في الوهج الأحمر لمساء يوم طويل من أيام الشتاء. بعضنا يدع تلك الأحلام العظيمة تموت، ولكن البعض الآخر يرعاها ويحميها؛ يرعاها في الأيام السيئة، حتى يصل بها إلى شروق الشمس وإلى الضوء، الذي يأتي دائماً لهؤلاء الذين يتمنون بصدق أن تصبح أحلامهم حقيقة". وكثيراً ما كنت أتساءل: "هل الإنسان هو من يصنع الحلم، أم الحلم يصنع الإنسان؟". وانتهيت إلى أن كلا الأمرين صحيح.

جميع القادة الجيدين لديهم أحلام. وجميع القادة العظماء يشركون في أحلامهم الآخرين، ممن يستطيعون مساعدتهم على جعل تلك الأحلام حقيقة واقعة. وكما يقترح فلورانس ليتاور، فإننا يجب علينا أن:

نجرؤ على *الحلم*:	أن تكون لدينا الرغبة في تحقيق إنجاز أكبر من أنفسنا.
نجهز *الحلم*:	أن نقوم بواجبنا؛ ونكون مستعدين عندما تحين الفرصة.
نعيش *الحلم*:	أن نعمل على تحقيق الحلم.
نشارك *الحلم*:	أن نجعل الآخرين جزءاً من الحلم، بحيث يصبح أعظم وأروع مما تمنينا.

طالب بالالتزام

في كتابه "مدير الدقيقة الواحدة" *The One Minute Manager*، يقول كين بلانشارد: "هناك فارق بين الاهتمام والالتزام. فعندما تكون مهتماً بعمل شيء ما، فإنك تفعله فقط عندما يكون هذا ملائماً. ولكن عندما تكون ملتزماً بعمل شيء ما، فإنك لا تتقبل أي أعذار". لذا، لا تقم بإعداد الأشخاص المهتمين فحسب، ولكن قم بإعداد الملتزمين.

لكي تعرف ما إذا كان المحيطون بك ملتزمين أم لا، يجب أن تتأكد أولاً من أنهم يعرفون جيداً ماذا سيتطلب الأمر لكي يصبحوا قادة. وهذا يعني أنه يجب عليك أن تحرص على عدم التقليل من شأن المهمة؛ اجعلهم يعرفوا ما الذي سيتكلفه ذلك الأمر. فإذا لم يكونوا مستعدين للالتزام، فلا تخطُ خطوة إضافية في عملية الإعداد؛ لا تضع وقتك.

حدد أهدافاً للنمو

يحتاج الناس لأهداف واضحة توضع أمامهم لكي يحققوا شيئاً ذا قيمة. فالنجاح لا يأتي مطلقاً بشكل فوري. إنه يأتي نتيجة اتخاذ عدة خطوات صغيرة. فمجموعة الأهداف تصبح خريطة يمكن للقائد المحتمل أن يتبعها لكي يحقق النمو. وكما يذكر شاد هيلمستر في You Can Excel In Time of Change، فإن: "الهدف هو الذي يشكل الخطة؛ والخطة هي التي تحدد الأفعال؛ والأفعال هي التي تحقق النتائج؛ والنتائج هي التي تجلب النجاح. وكل ذلك يبدأ بكلمة الهدف البسيطة". علينا، كقادة يعدون

القادة، أن نعرف المحيطين بنا كيفية وضع الأهداف وتحقيقها.

وعندما تحاول مساعدة العاملين معك على وضع الأهداف، استخدم الإرشادات التالية:

اجعل الأهداف مناسبة. تذكر دائماً المهمة التي تريد أن ينجزها أفرادك والنتيجة المرغوبة: تطور التابعين لك ليصبحوا قادة مؤثرين ناجحين. حدد الأهداف التي يمكن أن تسهم في تحقيق هذا الهدف الأسمى.

اجعل الأهداف ممكنة التحقيق. ليس هناك شيء سيجعل تابعيك يرغبون في الانسحاب بسرعة كبيرة أكثر من مواجهة أهداف لا يمكن تحقيقها. وإنني أحب التعليق الذي قاله أيان ماكجريجور، رئيس مجلس الإدارة السابق لمؤسسة AMAX، حيث قال: "إنني أعمل بنفس المبدأ الذي يعمل به مدربو الخيول. إنني أبدأ بحواجز منخفضة، أي أهداف سهلة المنال، ثم أتدرج منها ارتفاعاً. من المهم في الإدارة ألا تطلب من الموظفين محاولة تحقيق أهداف لا يستطيعون قبولها".

اجعل الأهداف قابلة للقياس. لن يمكن لقادتك المحتملين أن يعرفوا متى حققوا أهدافهم، إذا كانت تلك الأهداف لا يمكن قياسها. وعندما تكون الأهداف قابلة للقياس، فإن معرفتهم بأن تلك الأهداف تحققت ستعطيهم إحساساً بالإنجاز. كذلك ستمنحهم الحرية لوضع أهداف جديدة مكان الأهداف السابقة.

اذكر الهدف بوضوح. عندما لا يكون هناك تركيز على أهداف واضحة، لن يكون هناك تركيز في أفعال الأشخاص الذين

يحاولون تحقيقها.

اجعل الأهداف تتطلب "تمدداً". كما ذكرت سابقاً، يجب أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق. ومن ناحية أخرى، عندما لا تتطلب الأهداف تمدداً في قدرات الأفراد الذين يعملون على تحقيقها، فإنهم لن ينموا. يجب أن يعرف القائد المحيطين به جيداً، لكي يعرف الأهداف ممكنة التحقيق التي تتطلب تمدداً في قدراتهم.

حدد الأهداف كتابة. عندما يقوم الناس بكتابة أهدافهم، فهذا يجعلهم أكثر مسئولية عن تلك الأهداف. أوضحت دراسة أجريت على طلاب الدراسات العليا بجامعة يال Yale أن النسبة الصغيرة للخريجين الذين قاموا بكتابة أهدافهم قد حققوا أكثر مما حققه باقي الطلاب مجتمعين. ويعني هذا أن وضع الأهداف كتابة يفلح بحق.

وصل الأساسيات

لكي يصبح الناس منتجين وشاعرين بالإشباع مهنياً، يجب أن يعرفوا ما هي مسئولياتهم الأساسية. يبدو هذا بسيطاً للغاية، ولكن بيتر دراكر يقول إن واحدة من أخطر المشكلات في عالم الأعمال اليوم هي نقص الفهم المتبادل بين الشركة والموظف فيما يتعلق بما هو مطلوب من الموظف إنجازه. فكثيراً ما يتم جعل الموظفين يشعرون بأنهم مسئولون عن كل شيء ولكن بشكل مبهم غير واضح. هذا يسبب لهم الحيرة ويصيبهم بالعجز. وبدلاً من ذلك، يجب أن نوضح لهم ما هم مسئولون عنه وما هم

غير مسئولين عنه. وحينئذ، سيتمكنون من تركيز جهودهم على ما نريده، وسيحققون النجاح.

أعد النظر في طريقة عمل فريق كرة السلة. إن كل واحد من اللاعبين الخمسة له مهمة محددة. هناك لاعب دفاع رام مهمته هي إحراز النقاط. وهناك لاعب دفاع آخر مهمته هيَ تمرير الكرة إلى اللاعبين الذي يستطيعون التسديد. وهناك لاعب آخر يكون هو القوة الأمامية والذي يتوقع أن يحصل على الكرة بعد ارتدادها. ومهمة المهاجم البسيطة هي تسجيل النقاط. ومن المفترض أن تكون مهمة خط الوسط هي الحصول على الكرات المرتدة، ومنع التصويب، والتسجيل. فكل شخص في الفريق يعرف مهمته، وما يجب أن تكون عليه مشاركته المميزة للفريق. وعندما يركز كل فرد على مسئولياته المحددة، يمكن أن يحقق الفريق الفوز.

وأخيراً، يجب أن يوصل القائد للعاملين معه أن عملهم له قيمة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك للقائد المنفرد نفسه. وبالنسبة للموظف، عادة ما يكون هذا هو الأساس الأكثر أهمية على الإطلاق.

قم بعملية التدريب المكونة من خمس خطوات

جزء من عملية الإعداد يتضمن تدريب الآخرين على أداء المهام المحددة لوظائفهم. ويحدد النهج الذي يتبعه القائد في التدريب إلى حد كبير نجاح أو فشل التابعين له. فإذا اتبع نهجاً صارماً أكاديمياً، فإن القادة المحتملين لن يتذكروا إلا القليل مما تعلموه.

وأفضل أنواع التدريب هو الذي يستفيد من طريقة تعلم الموظفين. ويخبرنا الباحثون أننا نتذكر ١٠٪ مما نسمعه، و ٥٠٪ مما نراه، و ٧٠٪ مما نقوله، و ٩٠٪ مما نسمعه، ونراه، ونقوله، ونفعله. وبمعرفة ذلك، علينا أن نضع نهجاً للطريقة التي سنستخدمها في التدريب. وقد وجدت أن أفضل طريقة تدريب عبارة عن عملية تتكون من خمس خطوات:

الخطوة ١: تقديم النموذج. تبدأ العملية عند قيامي بالمهام أثناء مشاهدة المتدربين لذلك. فعندما أفعل ذلك، أحاول أن أمنحهم الفرصة لمشاهدتي أثناء قيامي بالعملية ككل.

الخطوة ٢: تقديم النصح والإرشاد. خلال تلك الخطوة الثانية، أستمر في إنجاز المهام، ولكن هذه المرة ينضم إلى الشخص الذي أدربه ويساعدني في العملية. وحينها أقضي بعض الوقت في شرح "الكيفية"، وكذلك في شرح "الأسباب".

الخطوة ٣: الإشراف والرقابة. نتبادل الأماكن في هذه المرة. حيث يؤدي المتدرب المهمة وأقوم بإرشاده وتقويمه. ومن المهم للغاية في تلك الخطوة بالتحديد أن أكون إيجابياً ومشجعاً للمتدرب. هذا يجعله يحاول ويرغب في التحسن وليس في التخلي عن المهمة. أظل أعمل معه حتى يحقق الثبات والاتساق. وبمجرد أن ينتهي من العملية، اطلب منه أن يشرحها. هذا يساعده على الفهم والتذكر فيما بعد.

الخطوة ٤: التحفيز. أتنحى بعيداً عن العملية في تلك المرحلة وأدع المتدرب يقوم بها بمفرده. وتكون مهمتي هي التأكد من أنه

يدرك كيف يقوم بإجرائها دون مساعدة، وأن أواصل تشجيعه حتى يواصل التحسن. ومن المهم بالنسبة لي أن أبقى معه حتى يشعر بالنجاح. هذا حافز عظيم. وفي تلك المرة، ربما يريد المتدرب أن يجري بعض التحسينات على العملية. شجعه على أن يفعل هذا، وفي الوقت نفسه، تعلم منه.

الخطوة ٥: التضاعف. ذلك هو الجزء المفضل لديّ في العملية كلها. فبمجرد أن يصبح القادة الجدد قادرين على إنجاز المهمة بشكل جيد، يصبح دورهم هو تعليم الآخرين كيفية القيام بالعمل. وكما يدرك المعلمون، فإن أفضل طريقة لتعلم شيء ما هي تعليمه. وجمال تلك الخطوة يكمن في أنها تحررني للقيام بمهام تنمية مهمة أخرى أثناء تولي الآخرين مهمة التدريب.

الأشياء الثلاثة الرئيسية

أي قدر من التدريب سيحقق نجاحاً محدوداً، إن لم تمنح العاملين معك حرية القيام بالمهام بأنفسهم. وأعتقد أنني إذا حصلت على أفضل الموظفين، وأوضحت لهم رؤيتي، وقمت بتدريبهم على الأساسيات، ثم تركت لهم الأمر، فإنني سأحصل على عائد كبير منهم. وقد قال الجنرال جورج إس. باتون ذات مرة: "لا تخبر الناس أبداً بكيفية إنجاز الأعمال. فقط أخبرهم بما عليهم أن يفعلوه، وسيدهشونك ببراعتهم".

إنك لا تستطيع أن تعطي التابعين الحرية بدون هيكل ونظام، ولكن يجب عليك أيضاً أن تعطيهم الحرية الكافية للإبداع.

وطريقة تحقيق ذلك هي أن تمنحهم الأشياء الثلاثة الرئيسية: المسئولية، والسلطة، والمحاسبة.

وتكمن الصعوبة بالنسبة لبعض القادة في السماح لأفراد فريقهم بمواصلة تحمل المسئولية بعد إعطائها لهم. فالمديرون السيئون يرغبون في السيطرة على جميع تفاصيل عمل الموظفين. وعندما يحدث ذلك، فإن القادة المحتملين العاملين لديهم يصابون بالإحباط ولا يتطورون. وبدلاً من الرغبة في تحمل المزيد من المسئولية، تسود حالة من اللامبالاة أو تجنب المسئولية تماماً. فإذا أردت أن يتحمل الأفراد العاملون لديك المسئولية، فامنحهم تلك المسئولية بصدق.

ومع المسئولية يجب أن تكون هناك السلطة. فالنجاح لا يأتي إلا إذا تم منح المسئولية والسلطة معاً. يقول وينستون تشرشل أثناء مخاطبة مجلس النواب خلال الحرب العالمية الثانية: "إنني خادمكم. إنكم تملكون الحق في إسقاطي متى شئتم. لكن ما ليس لكم الحق فيه هو أن تطالبوني بتحمل المسئولية دون حرية تصرف كافية". وعندما تجتمع المسئولية والسلطة معاً، يصبح الناس مفوضين بحق.

وهناك جانب مهم للسلطة يجب الإشارة إليه. فعندما نعطي السلطة للقادة الجدد لأول مرة، فإننا في الواقع نعطيهم التصريح بممارسة السلطة ولسنا نعطيهم السلطة نفسها. فالسلطة الحقيقية يجب اكتسابها.

علينا أن نعطي العاملين معنا التصريح باكتساب السلطة.

تلك هي مسئوليتنا. وهم بدورهم يجب أن يتحملوا مسئولية اكتساب السلطة.

ولقد وجدت أن هناك مستويات مختلفة من السلطة:

المنصب. يأتي النوع الرئيسي، والأكثر انتشاراً من أنواع السلطة من منصب الشخص في خريطة المؤسسة. وهذا النوع من السلطة لا يمتد إلى ما وراء معايير التوصيف الوظيفي. وهذا هو المستوى الذي يبدأ عنده جميع القادة الجدد. وهو أيضاً بالنسبة لهم المستوى الذي إما أن يكتسبوا عنده سلطة أعلى، وإما يقلصوا من السلطة الضئيلة أصلاً التي حصلوا عليها. وهذا أمر يرجع لهم.

الكفاءة. يعتمد هذا النوع من السلطة على القدرات الشخصية للفرد، أي قدرته على إنجاز العمل. ويعطي التابعون القادة الأكفاء السلطة في نطاق خبرتهم.

الشخصية. يعطي التابعون أيضاً السلطة للأشخاص بناءً على صفاتهم الشخصية؛ مثل الشخصية، والمظهر، والتأثير. والسلطة المعتمدة على الشخصية تكون أكثر اتساعاً وشمولاً من السلطة المعتمدة على الكفاءة، ولكنها في الواقع ليست أكثر تقدماً، لأنها تميل إلى السطحية.

الاستقامة. السلطة المعتمدة على الاستقامة تنبع من جوهر الشخص ذاته. إنها تعتمد على الشخصية. وعندما يكتسب القادة الجدد سلطة معتمدة على استقامتهم، يكونون قد انتقلوا إلى مرحلة جديدة من مراحل تطورهم.

الروحانية. في النطاق الدنيوي، نادراً ما يهتم الناس بقوة السلطة الروحية. تلك السلطة تنبع من علاقات الناس مع الله ومن خلال قدرته النافذة عليهم. وهذا هو أسمى أنواع السلطة.

يجب أن يكتسب القادة السلطة مع كل مجموعة جديدة من الناس. ومع ذلك، فقد وجدت أنه بمجرد أن يكتسب القادة السلطة في مستوى معين، فإنهم يستغرقون وقتاً ضئيلاً جداً لترسيخ هذا المستوى من السلطة مع مجموعة أخرى من الناس. وكلما ارتفع مستوى السلطة، حدث هذا بشكل أسرع.

وبمجرد أن يتم منح المسئولية والسلطة للأفراد، فإنهم يصبحون مفوضين لإنجاز الأعمال المطلوبة. ولكن يجب على القادة أن يتأكدوا من أنهم ينجزون الأعمال الصحيحة. وهنا تدخل المحاسبة إلى الصورة بوضوح. فإذا كنا نوفر لتابعينا المناخ المناسب، فإنهم لن يخشوا التعرض للمحاسبة. سيعترفون بالأخطاء وسيرون أنها جزء من عملية التعلم.

ويشتمل الجزء الخاص بالقائد من عملية المحاسبة على قضاء بعض الوقت في مراجعة عمل القائد الجديد، وإعطائه نقداً أميناً وبناءً. فمن المهم أن يكون القائد مشجعاً ولكن أميناً. ويقال إنه عندما تولى هاري ترومان منصب رئاسة الولايات المتحدة عقب موت الرئيس فرانكلين دي. روزفلت، قام المتحدث باسم البيت الأبيض سام رايبورن بإعطائه نصيحة أبوية: "من الآن فصاعداً، سيكون حولك العديد من الأشخاص. سيحاولون بناء

حائط حولك وعزلك عن أي أفكار إلا أفكارهم. وسيخبرونك بأنك رجل عظيم يا هاري. ولكنني أنا وأنت نعرف جيداً أنك لست كذلك". لقد كان رايبورن يضع الرئيس ترومان في موضع المسئولية والمحاسبة.

زودهم بالأدوات التي يحتاجون إليها

إن منح المسئولية دون الموارد اللازمة أمر سخيف؛ إنه مقيد بشكل لا يصدق. يقول أبراهام ماسلو: "إذا كانت الأداة الوحيدة التي تمتلكها هي المطرقة، فإنك سترى كل مشكلة على أنها مسمار". فإذا كنا نريد أن يصبح العاملون معنا مبدعين بارعين واسعي الحيلة، فعلينا تزويدهم بالموارد اللازمة.

وبالطبع فإن الأدوات الرئيسية هي المعدات؛ مثل ماكينات النسخ، وأجهزة الكمبيوتر، وغيرها من الأجهزة التي تسهل عمل الأفراد. ويجب أن نتأكد من أننا لا نوفر الأشياء اللازمة لإنجاز العمل فحسب، بل أيضاً المعدات التي تتيح أداء المهام -خاصة ذات الأولوية الأقل- بسرعة وبكفاءة. يجب عليك كقائد أن تعمل دائماً على تحرير وقت الأفراد من أجل إنجاز الأعمال المهمة.

إلا أن الأدوات تعني ما هو أكثر بكثير من مجرد المعدات. فمن المهم توفير أدوات للنمو والتطور. اقض بعض الوقت في توجيه التابعين في مناطق الاحتياج. كن مستَعداً لإنفاق الأموال على أشياء مثل الكتب، والأشرطة، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات المهنية. هناك ثروة من المعلومات المفيدة المتاحة، والأفكار المبتكرة من خارج المؤسسة التي يمكن أن تحفز النمو. كن مبدعاً في تزويد

الموظفين والتابعين بالأدوات. هذا سيحافظ على استمرار نمو تابعيك، ويعدهم لإنجاز العمل بشكل أفضل.

تابع عملهم بشكل منتظم

إنني أؤمن بالتواصل المتكرر مع الآخرين. فأنا أحب إعطاء تقييمات مصغرة طوال الوقت. إن القادة الذين ينتظرون لإعطاء التقييم فقط، خلال التقييمات الرسمية السنوية، يتسببون لأنفسهم في المتاعب. إن الأفراد يحتاجون للتشجيع بإخبارهم بشكل منتظم أنهم يبلون بلاءً حسناً. ويحتاجون أيضاً إلى أن يعرفوا في أسرع وقت ممكن عندما لا يعملون بشكل جيد. فهذا يمنع حدوث الكثير من المشاكل مع المؤسسة، وكذلك يحسن من أداء القائد.

ويتحدد تواتر متابعتي للأفراد التابعين لي بناءً على عدد من العوامل:

أهمية المهمة. عندما يكون هناك شيء حيوي بالنسبة لنجاح المؤسسة، فإنني أقوم بالتواصل كثيراً.

متطلبات العمل. إنني أجد أنه إذا كان العمل ملحاً وضاغطاً، فإن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل يحتاج إلى التشجيع بشكل أكبر.

حداثة العمل. بعض القادة لا يجدون صعوبة في تولي مهمة جديدة تماماً، مهما كانت مختلفة عن عملهم السابق. والبعض الآخر يجد صعوبة بالغة في التكيف. وأنا أقوم بمتابعة الأشخاص الأقل مرونة وإبداعاً بشكل متكرر أكثر.

حداثة العامل. إنني أحب أن أمنح القادة الجدد كل الفرص

الممكنة للنجاح. لذا فإنني أتابع عمل الأشخاص الجدد بشكل أكبر. وبتلك الطريقة يمكنني أن أساعدهم في التغلب على المشاكل والتأكد أن لديهم سلسلة من النجاحات؛ وبهذا يكتسبون الثقة.

مسئولية العامل. عندما أعرف أنه بإمكاني أن أسند مهمة ما لشخص دائماً ما يتمكن من إنجاز تلك المهمة، فإنني ربما لا أتابع هذا الشخص حتى تنتهي المهمة. ومع الأشخاص الأقل تحملاً للمسئولية، لا يمكنني القيام بهذا.

كما أن أسلوبي في متابعة عمل الآخرين يختلف بحسب الشخص. فعلى سبيل المثال، يجب معاملة الموظفين الجدد بشكل مختلف عن الذي تتم به معاملة الموظفين المخضرمين. ولكن بغض النظر عن طول الفترة التي يقضيها الأفراد معي، فإن هناك بعض الأشياء التي أفعلها دائماً: مناقشة المشاعر، قياس التقدم، إعطاء التقييم، التشجيع.

على الرغم من أن ذلك لا يحدث كثيراً جداً، فأحياناً يكون لدى شخص بطيء التقدم بشكل متكرر. وعندما يحدث ذلك، أحاول أن أحدد سبب ذلك. وعادةً ما يكون الأداء الفقير ناتجاً عن واحد من تلك العوامل الثلاثة: (١) عدم التوافق بين المهمة وبين الشخص، (٢) تدريب غير كاف أو قيادة غير مناسبة، (٣) وجود عيوب في الشخص الذي يقوم بالمهمة. وقبل أن أبدأ في التصرف، أحاول تحديد المشكلة القائمة. أقوم بجمع الحقائق حتى أتأكد أن هناك حقاً قصوراً في الأداء، وليست المشكلة في إدراكي فحسب. وبعد ذلك، أحدد بأكبر قدر ممكن من الدقة

هذا القصور. وأخيراً، أناقش الشخص ضعيف الأداء لأعرف وجهة نظره في المسألة.

وبمجرد أن أنتهي من القيام بواجبي، أحاول تحديد موضع القصور. فإذا كانت المشكلة تكمن في عدم التوافق، فإنني أشرحها للشخص، وأنقله إلى مكان يتناسب معه، وأطمئنه بأنني أثق به.

وإذا كانت المشكلة مشكلة تدريب أو مشكلة قيادة، فإنني أتراجع، وأعيد القيام بأي خطوة لم تتم بالشكل المناسب. ومرة أخرى، أعلم الشخص بالمشكلة وأعطيه الكثير من التشجيع.

وإذا كانت المشكلة هي الشخص نفسه، فإنني أجلس معه وأخبره بالمشكلة. ثم أوضح له المناطق التي أخفق فيها، وما يجب عليه عمله للتغلب على نقاط ضعفه. ثم أعطيه فرصة أخرى. ولكنني أبدأ أيضاً في عملية التوثيق تحسباً لأن أضطر إلى فصله من العمل. إنني أريده أن يحقق النجاح، ولكنني ما كنت لأتردد في فصله من العمل إذا لم يقم بما يجب عليه القيام به من أجل التحسن.

اعقد اجتماعات إعداد دورية

حتى بعد أن تنتهي من تدريب أفراد فريقك وإعدادهم للانتقال إلى المرحلة التالية للنمو -التطور- استمر في عقد اجتماعات إعداد دورية. هذا يساعد أفراد فريقك على مواكبة التطور، ومواصلة التقدم، ويشجعهم على بدء تولي مسئولية إعداد أنفسهم.

وعندما أجهز لاجتماع إعداد، فإنني أضمن ما يلي:

الخبر الجيد. دائماً ما أبدأ بخبر إيجابي، حيث أستعرض الأشياء الجيدة التي تحدث في المؤسسة وألفت الانتباه إلى مواضع الاهتمام والمسئولية.

الرؤية. ربما ينشغل الناس بمسئولياتهم اليومية، لدرجة أنهم يفقدون القدرة على الرؤية التي توجه المؤسسة. عليك أن تستغل فرصة اجتماع الإعداد لإعادة طرح الرؤية.

المضمون. سيعتمد المضمون على احتياجاتهم. حاول تركيز التدريب على المناطق التي ستساعدهم في مناطق الأولويات، واجعل التدريب يركز على الأفراد، وليس على الدرس.

الإدارة. قم بتغطية أي بنود مؤسسية تعطي الأفراد إحساساً بالأمان وتشجعهم على القيادة.

التفويض. اقض بعض الوقت في الارتباط بالأشخاص الذين تقوم بإعدادهم. شجعهم بشكل شخصي. وضح لهم كيف أن جلسة الإعداد تمكنهم من إنجاز مهامهم بشكل أفضل. بذلك سيغادرون الاجتماع بمشاعر إيجابية واستعداد للعمل.

تستغرق عملية الإعداد بأكملها الكثير من الوقت والاهتمام. فهي تتطلب وقتاً وتكريساً أكبر من القائد المعد عما يستغرقه التدريب العادي. لكن تركيزها بعيد المدى وليس قصير المدى. وبخلاف تكوين تابعين أو حتى إضافة قادة جدد، فإن عملية الإعداد تضاعف القادة. وكما ذكرت سابقاً، فإنها لا تكتمل حتى يختار المعد والقائد الجديد شخصاً يدربه القائد الجديد. عندئذ فقط تكتمل دورة الإعداد. فبدون خليفة، لا يمكن أن يكون هناك نجاح.

الجزء ٣

الإعداد للمستوى التالي

٦

كيف يمكن للقائد أن يلهم الآخرين للتفوق ؟

إضافة القيمة هي حقاً جوهر إعداد الآخرين للقيادة

في عام ١٢٩٦، حشد ملك إنجلترا إدوارد الأول جيشاً كبيراً وعبر حدود دولته إلى اسكتلندا. كان إدوارد قائداً ماهراً ومحارباً قوياً. كان رجلاً قوياً طويل القامة اكتسب أول مهارات القتال الحقيقية في سن الخامسة والعشرين. وفي الأعوام التالية، أصبح مقاتلاً محنكاً مدرباً على فنون القتال، من خلال الحروب العديدة التي خاضها.

وفي سن السابعة والخمسين، كان منتشياً بعد الانتصارات التي حققها في ويلز، التي أخضع أهلها واستولى على أراضيها. وخلال هذا النزاع، كان هدفه واضحاً. لقد قال إن هدفه هو "كبح التهور الطائش لأهل ويلز، ومعاقبة جرأتهم، وشن الحرب عليهم حتى يفنوا"[١].

كان الهدف من غزو إدوارد لاسكتلندا هو تحطيم إرادة الشعب الاسكتلندي إلى الأبد. قبل ذلك، كان إدوارد قد تمكن من جعل نفسه حاكماً مطلقاً للمقاطعة، ثم نصب ملكاً ضعيفاً عليها، وهو رجل أطلق عليه شعب اسكتلندا اسم "السترة الفارغة". وبعد ذلك، تنمّر إدوارد على الملك الضعيف حتى تمرد وثار،

وبذلك منح المملكة الإنجليزية سبباً لغزو البلاد. وتم قهر الشعب الاسكتلندي.

ظهر قائد جسور

نهب إدوارد قلعة بيرويك Berwick وذبح سكانها. واستسلمت قلاع أخرى في تتابع سريع. كان الملك الاسكتلندي مجرداً من القوة، واعتقد كثيرون أن قدر اسكتلندا سيكون مثل قدر ويلز. ولكنهم لم يأخذوا في اعتبارهم جهود رجل واحد هو سير ويليام والاس، الذي لا يزال يوقر كبطل قومي في اسكتلندا، على الرغم من مرور ما يقرب من سبعمائة عام على موته.

إذا كنت قد شاهدت فيلم Brave heart "قلب شجاع"، فستكون لديك صورة عن ويليام والاس كقائد قوي صاحب عزم لا يلين يفضل الحرية على كل ما عداها. كان المتوقع أن يتبع شقيقه الأكبر مالكولم، بحكم كونه الأكبر سناً، خطى والده كمحارب. وكان ويليام، ككثير من الأبناء الأصغر سناً في ذلك الوقت، ينشأ تنشئة دينية. كان يتعلم أن يقدّر الأفكار، ومن بينها فكرة الحرية. ولكن والاس نشأ على كراهية الحكام الإنجليز الظالمين بعد أن قتل والده في كمين وأجبرت والدته على العيش في المنفى. وفي سن التاسعة عشرة، أصبح والاس مقاتلاً عندما حاول مجموعة من الرجال الإنجليز التنمّر عليه. وفي مقتبل العشرينات من عمره، أصبح ويليام والاس مقاتلاً فائق المهارة.

انتقل الناس إلى مستوى أعلى

أثناء عهد ويليام والاس وإدوارد الأول، كانت الحروب يخوضها فرسان مدربون، وجنود محترفون، وأحياناً مرتزقة مستأجرون. وكلما كان الجيش أكبر حجماً وأكثر خبرة، عظمت قوته أكثر. وعندما واجه إدوارد جيش ويلز الأصغر من جيشه، لم تكن لدى الويلزيين فرصة للانتصار. وكان نفس الشيء متوقعاً من شعب اسكتلندا. ولكن والاس كان يمتلك قدرة غير عادية. لقد اجتذب حوله عامة شعب اسكتلندا، وجعلهم يؤمنون بقضية الحرية، وألهمهم، وأعدهم للقتال ضد آلة الحرب الإنجليزية المحترفة. وبذلك وسّع رؤيتهم وقدراتهم.

لم يتمكن ويليام والاس في النهاية من هزيمة الإنجليز وتحقيق الاستقلال لاسكتلندا. ففي سن الثالثة والثلاثين، تم إعدامه بوحشية (كانت معاملته أسوأ في الواقع مما تم تصويره في فيلم "قلب شجاع"). ولكن تراثه المتمثل في التنمية والتطوير استمر. ففي العام التالي، طالب روبرت بروس -مستلهماً نموذج ويليام والاس- بعرش اسكتلندا، ولم يقم بحشد الريفيين القرويين فحسب، بل والنبلاء أيضاً. وفي عام ١٣١٤، نالت اسكتلندا أخيراً استقلالها بعد طول نضال وعناء.

سمات القادة المطورين

دائماً ما يحب أعضاء الفريق اللاعب القادر على مساعدتهم

على الانتقال إلى مستوى آخر ويكنون له الإعجاب. إنه الشخص القادر على تطويرهم، وتمكينهم من النجاح. وهؤلاء الناس يشبهون لاعب الوسط بل راسل، وأحد أفراد قائمة مشاهير فريق بوسطن سيلتكس، الذي قال: "أهم معيار لقياس مستوى جودة أدائي في المباراة هو إلى أي مدى جعلت زملائي في الفريق يؤدون بشكل أفضل".

القادة الذين يطورون زملاءهم في الفريق لديهم الكثير من الأشياء المشتركة:

يقدرون قيمة أفراد فريقهم

يقول رجل الصناعة تشارلز شواب: "إنني لم أجد بعد، أي إنسان -مهما ارتفعت منزلته- لا يؤدي عمله بشكل أفضل ويبذل جهداً أعظم في ظل التشجيع والاستحسان منه في ظل النقد". يمكن لأعضاء فريقك أن يعرفوا ما إذا كنت تثق بهم أم لا. فعادةً ما يعكس أداء الناس توقعات أولئك الذين يكنون لهم الاحترام.

"أهم معيار لقياس مستوى جودة أدائي في المباراة هو إلى أي مدى جعلت زملائي في الفريق يؤدون بشكل أفضل". - بل راسل

يقدرون ما يقدره أفراد فريقهم

إن اللاعبين الذين يقدرون الآخرين يفعلون أكثر من مجرد تقدير أفراد فريقهم؛ فهم يحاولون التعرف على ما يقدره أفراد

فريقهم. إنهم يستمعون لهم ليعرفوا ما يتحدثون عنه، ويراقبون ليروا ما ينفقون أموالهم عليه. هذا النوع من المعرفة، إلى جانب الرغبة في الارتباط برفاقهم، يخلق علاقة قوية بينهم. وهذا يجعل الصفة التالية للمطور ممكنة.

يضيفون القيمة لأفراد فريقهم

إضافة القيمة هي حقاً جوهر تطوير الآخرين. وهي تعني إيجاد طرق لمساعدة الآخرين في تحسين قدراتهم وتوجهاتهم الذهنية. فالقائد الذي يعد ويطور الآخرين يبحث عن قدراتهم، ومواهبهم، وميزاتهم ثم يساعدهم في زيادة تلك القدرات والمواهب من أجل تحقيق النفع والفائدة لهم وللفريق ككل. فالقائد المطور قادر على الارتقاء بالآخرين إلى مستوى جديد تماماً.

يجعلون أنفسهم أكثر قيمة

يعمل المطورون على تحسين أنفسهم، ليس فقط لأن ذلك يفيدهم شخصياً، ولكن أيضاً لأنه يساعدهم على مساعدة الآخرين. إنك لا تستطيع منح ما لا تملكه. فإذا أردت أن تزيد من قدرة أفراد فريقك، فعليك أن تطور وتحسن من نفسك.

كيف تصبح مطوراً للآخرين

إذا أردت أن تصبح قائداً مطوراً لفريق، فقم بما يلي إذن:

١. ثق بالآخرين قبل أن يثقوا بك

إذا أردت أن تساعد أفراد فريقك على التحسن، فعليك أن تكون مبادراً. إنك لا تستطيع التراجع. اسأل نفسك: ما الشيء المميز، الفريد، الرائع في هذا الفرد من الفريق؟ بعد ذلك، اعرض ملاحظاتك على هذا الشخص وعلى الآخرين. إذا كنت تثق بالآخرين وتعطيهم سمعة جيدة يدعمونها، فبإمكانك أن تساعدهم على أن يصبحوا أفضل مما يتصورون أنفسهم.

٢. اخدم الآخرين قبل أن يخدموك

إحدى الخدمات الأكثر فائدة التي يمكنك أن تقدمها هي مساعدة الناس على تحقيق أقصى إمكانياتهم. ففي أسرتك، اخدم شريك حياتك. وفي العمل، ساعد رفاقك على الازدهار. ومتى أمكن، انسب الفضل في نجاح الفريق للآخرين.

٣. أضف القيمة للآخرين قبل أن يضيفوها لك

إحدى الحقائق الأساسية في الحياة هي أن الأشخاص يتجهون دائماً نحو أي شخص يزيدهم قيمة، ويبتعدون عمن يقلل من قيمتهم. يمكنك تطوير الآخرين بالإشارة إلى نقاط قوتهم ومساعدتهم في التركيز على التحسن.

منذ وقت طويل للغاية، كان فتى يدعى كريس جريسيوس يحلم بأن يصبح ضابط شرطة يوماً ما. ولكن كانت هناك عقبة كبرى تقف في طريقه. فقد كان يعاني من اللوكيميا، وكان من المتوقع ألا يحيا حتى سن البلوغ. عندما كان في السابعة من عمره،

أخذ صراع كريس مع المرض منعطفاً أسوأ، وهنا استطاع صديق للأسرة، كان يعمل شرطياً بالجمارك الأمريكية، أن يتدبر مسألة تقريب كريس من عيش حلمه إلى أقصى حد ممكن. لقد اتصل هاتفياً بالضابط رون كوكس في فينكس ورتب لكريس قضاء يوم مع ضباط من قسم الأمن العام من أريزونا.

إحدى الحقائق الأساسية في الحياة هي أن الأشخاص يتجهون دائماً نحو أي شخص يزيدهم قيمة، ويبتعدون عمن يقلل من قيمتهم.

وعندما حان اليوم الموعود، تم الترحيب بكريس بثلاث فرق من السيارات ودراجة بخارية قادها فرانك شانكويتز. بعد ذلك دُعي كريس إلى جولة بطائرة هليكوبتر. وانتهى اليوم بإلقاء كريس القسم باعتباره الشرطي الفخري الأول -والأوحد- في البلاد. وفي اليوم التالي، استعان كوكس بمساعدة الشركة المصنعة للزي الخاص بدورية أريزونا العسكرية على الطريق العام، وفي خلال أربع وعشرين ساعة، قدم رجال الشركة لكريس الزى الرسمي لرجال الدورية. كان كريس في حالة من النشوة.

وبعد مرور يومين، مات كريس في المستشفي، وزي الشرطة بجواره. حزن الضابط شانكويتز لموت صديقه الصغير، ولكنه كان سعيداً، لأنه نال فرصة مساعدة كريس. كما أدرك أيضاً أن هناك العديد من الأطفال في ظروف مشابهة لظروف كريس. وقد

حثه هذا على بناء مؤسسة Make-A-Wish لتحقيق الأمنيات. وعلى مدار عشرين عاماً منذ ذلك الحين، تمكن هو ومؤسسته من تحقيق أمنيات أكثر من ثمانين ألف طفل.

ليس هناك شيء أكثر قيمة -أو عائداً- من إضافة القيمة لحياة الآخرين. فعندما تساعد الآخرين على الارتقاء إلى مستوى أعلى، ترتقي أنت نفسك أيضاً إلى مستوى أعلى.

٧

كيف يمكنني مساعدة الآخرين على الوصول لأقصى إمكانياتهم؟

وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة أمر ضروري لنجاح الفرد والفريق.

إذا نجحت في تطوير أفراد مؤسستك وإعدادهم للقيادة، فستكون ناجحاً. وإذا طورتهم وشجعتهم على الإنجاز، فسيشعرون بالامتنان لك كقائد لهم. ولكي أكون أميناً معك، فستكون قد حققت أكثر مما يحققه كثير من القادة الآخرين. إلا أنك تستطيع أيضاً أن تأخذ خطوة أخرى يمكن أن تساعد شخصاً تقوم بإعداده على الوصول لأقصى إمكانياته. يمكنك مساعدته في العثور على الموضع الملائم له في الحياة. إن الأشياء الجيدة تحدث عندما يأخذ اللاعب الموقع الذي يستطيع من خلاله إضافة أقصى قيمة ممكنة. والأشياء العظيمة تحدث عندما يؤدي جميع أفراد الفريق الأدوار التي تعظم نقاط قوتهم؛ أي مواهبهم، ومهاراتهم، وخبراتهم. وهذا ينقل كل فرد -وكذلك الفريق بأسره- إلى مستوى جديد تماماً.

عندما يكون الأفراد في موقع غير مناسب

كل إنسان تقريباً مر بتجربة، كونه جزءاً من فريق يضطلع أفراده بمهام وأدوار لا تناسبهم: مثل محاسب يضطر للتعامل مع الناس طوال الوقت، أو لاعب كرة قدم مهاجم يلعب في خط الوسط، أو عازف جيتار يحل محل زميل له على البيانو، أو مدرس عالق في الأعمال الكتابية، أو زوجة تكره المطبخ ومكرهة على القيام بالطبخ.

ما الذي يحدث للفريق عندما يؤدي واحد (أو أكثر) من أفراده في موضع غير ملائم له بشكل دائم؟ أولاً، تنخفض المعنويات لأن الفريق لا يستغل كامل قدراته. وبعد ذلك، يشعر الأفراد بالاستياء. فيستاء الأفراد الذين يعملون في منطقة تمثل لهم نقطة ضعف لعدم استغلال نقاط قوتهم. ويستاء بعض آخر من أفراد الفريق بسبب تجاهل مهاراتهم عندما يرون أنهم يستطيعون ملء موقع آخر في الفريق بشكل أفضل. وسرعان ما يفقد الأفراد الرغبة معاً كفريق. ثم تبدأ ثقة كل فرد في التلاشي، ولا يزيد الموقف إلا سوءاً مع مرور الوقت. فالفريق يتوقف عن التقدم، ويستغل المنافسون نقاط ضعفه الواضحة. ونتيجة لهذا، لا يستفيد الفريق من قدراته وإمكانياته أبداً. فعندما يكون الأفراد في موقع لا يؤدون فيه الأعمال بكفاءة، لا تكون النتائج طيبة؛ سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للفريق ككل.

إن وضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة أمر ضروري لنجاح الفرد والفريق. ألقِ نظرة على كيفية تغير ديناميكيات عمل الفريق حسب مواقع الأفراد:

الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب	=	تراجع
الشخص غير المناسب في المكان المناسب	=	إحباط
الشخص المناسب في المكان غير المناسب	=	ارتباك
الشخص المناسب في المكان المناسب	=	تقدم
الأشخاص المناسبون في الأماكن المناسبة	=	تضاعف

أياً كان نوع الفريق الذي تتعامل معه، فإن المبادئ تظل واحدة. كان ديفيد أوجيلفي محقاً عندما قال: "المطعم جيد الإدارة يشبه فريق البيسبول الفائز. إنه يستغل موهبة كل فرد في طاقم العمل ويستثمر كل جزء من الثانية لتسريع الخدمة".

منذ سنوات قليلة مضت، طلب مني كتابة فصل في كتاب بعنوان Destiny and Deliverance، والذي كان مرتبطاً بفيلم The Prince of Egypt الذي أنتجته شركة دريم ووركس. كانت تجربة رائعة استمتعت بها كثيراً. وأثناء عملية الكتابة، دعيت للذهاب إلى كاليفورنيا لمشاهدة أجزاء من الفيلم أثناء إنتاجه. وقد جعلني هذا أرغب في فعل شيء لم أفعله من قبل: حضور العرض الأول للفيلم في هوليوود.

وقد دبّر لي الناشر الخاص بي تذكرتين للعرض الأول، وعندما حان الوقت، ذهبت أنا وزوجتي مارجريت لحضور العرض. كان هذا مذهلاً. كان الحدث قوياً مليئاً بالنجوم السينمائيين وصانعي الأفلام. وقد استمتعت أنا ومارجريت بالفيلم -وبالتجربة كلها- بشكل هائل.

إن أي شخص ذهب معي لحضور فيلم سينمائي، أو عرض، أو حدث رياضي يعرف نمط تصرفي. فبمجرد أن أتأكد تماماً من نتيجة مباراة رياضية مثلاً، أتجه إلى باب الخروج لأتجنب الزحام. وعندما يبدأ جمهور المسرح أو السينما في تقديم التحية في نهاية العمل المسرحي أو السينمائي الذي شاهده للتو، أكون قد اختفيت من المكان. وفي الثانية التي يتم فيها عرض أسماء المشاركين في الفيلم، أكون قد غادرت مقعدي. وبينما كانت نهاية فيلم The Prince of Egypt تقترب، بدأت أستعد للقيام، ولكن لم يحرك أحد في المسرح ساكناً. وبعد ذلك، حدث شيء مدهش بحق. فعندما بدأ عرض الأسماء، بدأ الناس في تحية الأشخاص الأقل شهرة الذين ظهرت أسماؤهم على الشاشة: مصمم الأزياء، وعامل الإضاءة، والمتحكم بالمفاتيح، والمخرج المساعد. لقد كانت لحظة لن أنساها ما حييت؛ وتذكرة عظيمة بأن كل اللاعبين لهم مكان يضيفون أكبر قيمة فيه. وهذا لا يساعد الناس على الوصول إلى أقصى إمكانياتهم فحسب، ولكنه أيضاً يبني الفريق. فعندما يؤدي كل شخص الوظيفة المناسبة له، يفوز الجميع.

وضع الأفراد في أماكنهم المناسبة

قال فينس لومباردي، مدرب الاتحاد الوطني لكرة القدم، ذات مرة: "إنجازات المؤسسة هي نتاج الجهد الجماعي لجميع أفرادها". هذا صحيح، ولكن بناء فريق فائز لا ينبع فقط من امتلاك الأفراد المناسبين. فحتى إذا كانت لديك مجموعة عظيمة

من الأفراد الموهوبين، ولم يكن كل فرد منهم يقوم بما يضيف أعظم قيمة للفريق، فإن الأفراد لن يصلوا لأقصى إمكانياتهم كفريق. وهذا هو فن قيادة الفريق. فعليك أن تضع الأفراد في أماكنهم المناسبة؛ وأنا أعني أن تفعل هذا بأكثر الطرق إيجابية!

ولكي ترتقي بالأفراد إلى المستوى التالي، بوضعهم في الأماكن التي تستفيد من مواهبهم وتزيد من قدرات الفريق، أنت بحاجة لثلاثة أشياء. يجب عليك أن...

١. تعرف الفريق

لا يمكنك أن تبني فريقاً أو مؤسسة ناجحة دون أن تعرف رؤيتها، وغايتها، وثقافتها، وتاريخها. فإذا لم تكن تعرف ما الذي يحاول الفريق تحقيقه -ولماذا يحاول تحقيقه- فلن تتمكن من توصيل الفريق إلى أقصى إمكانياته. عليك أن تبدأ من الموضع الحالي للفريق؛ فعندئذٍ فقط يمكنك أن تأخذه إلى أي موضع آخر.

٢. تعرف الموقف

على الرغم من أن رؤية أو غاية المؤسسة قد تكون ثابتة إلى حد كبير، فإن موقفها يتغير بشكل دائم. فالقادة البارعون في بناء الفرق يعرفون موضع الفريق وما يتطلبه الموقف. فعلى سبيل المثال، عندما يكون الفريق حديث العهد ومازال في مرحلة البدء، تكون الأولوية الأولى هي اجتذاب أفراد يتسمون بالكفاءة. ولكن مع زيادة نضج الفريق وزيادة مستوى مواهبه، يصبح التعديل

والتحسين أكثر أهمية. وعند هذه المرحلة، يجب على القائد أن يقضي وقتاً أطول في التوفيق بين الشخص وبين وظيفته.

٣. تعرف الفرد

يبدو ذلك بديهياً، ولكن يجب عليك أن تعرف الشخص الذي تحاول وضعه في المكان المناسب. إنني أذكر ذلك لأن القادة يميلون إلى الرغبة في جعل الآخرين يتماثلون مع صورتهم، ويتعاملون باستخدام نفس مهاراتهم وطرقهم في حل المشكلات. ولكن بناء الفريق ليس شبيهاً بالعمل على خط إنتاج.

تقول الأم تريزا، التي ظلت تتعامل مع الناس طوال حياتها: "يمكنني القيام بأعمال لا يمكنك القيام بها، ويمكنك القيام بأعمال لا يمكنني القيام بها؛ ومعاً، يمكننا إنجاز أعمال عظيمة". بينما تعمل على بناء الفريق، انظر إلى خبرة كل شخص، ومهارته، وتوجهه، وموقفه الذهني، وحماسه، ومهاراته في التعامل مع الناس، وانضباطه، وقوته العاطفية، وإمكانياته المحتملة. حينها فقط، ستكون مستعداً لمساعدة كل فرد في الفريق في العثور على مكانه المناسب.

"يمكنني القيام بأعمال لا يمكنك القيام بها، ويمكنك القيام بأعمال لا يمكنني القيام بها؛ ومعاً، يمكننا إنجاز أعمال عظيمة". - الأم تريزا

ابدأ بالعثور على المكان المناسب لك

في الوقت الحالي، ربما لم تكن في وضع يسمح لك باختيار آخرين للانضمام إلى فريقك. وفي الواقع، ربما كنت تقول لنفسك: كيف يمكنني *أن أجد الموضع المناسب لي*؟ فإذا كانت الحال كذلك، فاتبع الإرشادات التالية:

- **كن مطمئناً**: يقول صديقي وين شميدت: "مهما بلغ قدر الكفاءة الشخصية، فإنه لا يمكن أن يعوض عدم الشعور بالأمان". فإذا سمحت لمشاعر عدم الأمان بالنيل منك، فإنك ستواجه التغيير بجمود وتردد وممانعة. ولن يمكنك النمو في ظل التغيير.
- **تعرف على نفسك**: لن تكون قادراً على إيجاد موضعك المناسب إن لم تكن تعرف نقاط قوتك وضعفك. اقضِ بعض الوقت في تأمل واكتشاف منحك ومواهبك. اطلبْ من الآخرين أن يعطوك تقييماً. افعل كل ما يتطلبه الأمر للتخلص من النقاط العمياء الشخصية.
- **ثق بقائدك**: القائد الجيد سيساعدك على بدء التحرك في الاتجاه المناسب. فإن لم تكن تثق بقائدك، فابحث عن ناصح آخر لمساعدتك. أو انضم إلى فريق آخر.
- **انظر الصورة الكبيرة**: إن موضعك في الفريق لا يعني شيئاً ولا يفيد بشيء إلا في نطاق الصورة الكبيرة. فإذا كان حافزك الوحيد لإيجاد مكانك المناسب هو تحقيق

مكسب شخصي، فإن حوافزك الضعيفة ستمنعك من الذي تتمناه.

- **اعتمد على خبرتك:** في الأساس، الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تعرف بها أنك اكتشفت موضعك المناسب هي أن تجرب ما تراه مناسباً وتتعلم من أخطائك ونجاحاتك. وعندما تكتشف ما خلقت من أجله، فإن قلبك يصدح: *ليس هناك مكان مثل هذا المكان في أي مكان. لذا، لابد وأن هذا هو أنسب مكان!*

مكان لكل شخص، وكل شخص في مكانه

إحدى المؤسسات التي تناضل لوضع أفرادها في المكان المناسب لهم هي المؤسسة العسكرية الأمريكية. وهذا صحيح تماماً الآن لأنها تقوم بتوظيف قوة تطوعية بالكامل. وإذا لم تكن كل وحدة من الوحدات العسكرية تعمل بأعلى كفاءة ممكنة (وتتفاعل بشكل جيد مع باقي الوحدات)، فإن مشكلات هائلة تحدث.

عندما تكتشف موضعك المناسب، سوف تقول: "ليس هناك مكان مثل هذا المكان في أي مكان. لذا، لابد وأن هذا هو أنسب مكان!".

ليس هناك أحد أكثر وعياً بذلك من الطيار المقاتل. خذ مثلاً تشارلي بلامب الذي تقاعد من الخدمة في البحرية الأمريكية

برتبة نقيب. تخرج تشارلي في جامعة أنابوليس، وأدى الخدمة في فيتنام في منتصف الستينيات، وقام بخمس وسبعين طلعة جوية من على سطح حاملة الطائرات يو إس إس كيتي هوك.

وحاملة الطائرات هي مكان يمكنك أن ترى فيه بسهولة كيف تتكامل أجزاء "الأحجية" العسكرية لمؤازرة بعضهم البعض. وكثيراً ما توصف حاملة الطائرات بأنها مدينة عائمة. فهي تحتوي على طاقم مكوّن من ٥٥٠٠ شخص، أي عدد أكبر من تعداد سكان بعض المدن التي نشأ فيها بعض أفراد الطاقم. ويجب أن تكون قادرة على البقاء والاستمرار ذاتياً، ويجب أن يعمل كل قسم من أقسامها السبعة عشر كفريق ينجز مهامه. ويجب أن تعمل تلك الفرق معاً كفريق واحد.

إن كل طيار يعي تماماً الجهد المطلوب لإطلاق طائرته في الهواء. إن الأمر يتطلب تعاون مئات الأشخاص، الذين يستخدمون عشرات الأدوات الفنية لإطلاق، ومتابعة، ودعم، وإنزال، وصيانة الطائرة. ويمكن أن يكون هناك عدد أكبر من الأشخاص إذا كانت الطائرة سيتم تسليحها من أجل معركة. ومما لا شك فيه أن تشارلي بلامب كان يدرك أن العديد من الأشخاص كانوا يعملون بلا كلل لكي يستمر في التحليق. ولكن، برغم كل جهود أفضل مجموعات لدعم الطائرات، وجد بلامب نفسه وقد أصبح أسير حرب في سجن بفيتنام الشمالية، بعد إسقاط طائرته الفانتوم إف-٤ في ١٩ مايو ١٩٦٧، أثناء قيامه بالمهمة الخامسة والسبعين.

ظل بلامب سجيناً لمدة ست سنوات شاقة، قضى جزءاً منها في سجن هانوي هيلتون سيئ السمعة. وخلال تلك السنوات، تعرض هو ورفاقه للإذلال، والتجويع، والتعذيب، والإكراه على العيش في بيئة قذرة حقيرة. لكنه لم يدع تلك التجربة تدمره. ويقول: "وحدتنا من خلال إيماننا بالله وحبنا لبلادنا كانت أعظم قوة تمكنا بواسطتها من تحمل وتجاوز أيام شاقة وعصيبة بحق".

نقطة تحول

أطلق سراح بلامب من سجنه في ١٨ فبراير ١٩٧٣، وعاد ليكمل حياته المهنية في البحرية. ولكن حدث وقع بعد عودته إلى الولايات المتحدة ببضع سنوات، ترك أثراً في حياته لا يقل عن الأثر الذي تركته سنوات السجن. ففي أحد الأيام، كان هو وزوجته كاثي يتناولان طعامهما في أحد المطاعم عندما اقترب رجل منهما وقال: "أنت بلامب. لقد كنت تقود طائرة مقاتلة في فيتنام".

فأجابه بلامب: "هذا صحيح بالفعل".

تابع الرجل قائلاً: "لقد كنت ضمن السرب المقاتل ١١٤ على متن حاملة الطائرات كيتي هوك. وتم إسقاط طائرتك، وهبطت بالمظلة ووقعت أسيراً في أيدي الأعداء. وقضيت ست سنوات كأسير حرب".

اندهش الطيار السابق بشدة، ونظر للرجل في محاولة للتعرف عليه، ولكنه لم يستطع. وأخيراً سأله: "كيف عرفت كل ذلك؟".

أجابه الرجل: "لقد كنت أنا من أعد مظلة الهبوط الخاصة بك".

صعق بلامب. كل ما استطاع أن يفعله هو أن يحاول التماسك ومصافحة الرجل. وأخيراً استطاع أن ينطق قائلاً: "لابد أن أخبرك بأنني دعوت الله كثيراً أن يبارك في أصابعك الماهرة، ولكنني لم أكن أتصور أن تتاح لي الفرصة لأشكرك وجهاً لوجه"[١].

ما الذي كان سيحدث إذا وضع الأسطول شخصاً غير مناسب في موضع معد مظلات الهبوط، تلك المهمة المجهولة التي نادراً ما تلقى الشكر والتقدير، والتي أداها ذلك الرجل خلال حرب فيتنام؟ ما كان تشارلي بلامب ليدرك الأمر إلا بعد فوات الأوان، وما كنا حتى سنعرف أين حدث الخلل، لأن بلامب لم يكن سيعيش ليروي لنا القصة.

واليوم، أصبح تشارلي بلامب متحدثاً تحفيزياً في العديد من شركات فورتشن ٥٠٠، والوكالات الحكومية، وغيرها من المؤسسات. وكثيراً ما يحكي تشارلي قصة الرجل الذي أعد له مظلة الهبوط، ويستخدم تلك القصة لتوصيل رسالته حول العمل الجماعي. يقول: "في عالم يجبرنا فيه تقليل حجم العمالة على إنجاز المزيد من العمل بالقليل من الموارد، يجب علينا أن نفوض ونمكن الفرق. إن تجهيز مظلات هبوط الآخرين يمكن أن يعني الفارق بين الحياة والموت؛ بالنسبة لك ولفريقك!"[٢].

إذا كنت ترغب في تجهيز مظلات هبوط تابعيك، بعد أن تعدهم، فابحث لهم عن الموضع المناسب الذي يزدهرون فيه. تلك أفضل طريقة لتمكينهم. بذلك سينمون ليحققوا أقصى إمكانياتهم، وسيرتقي الفريق كله إلى مستوى جديد تماماً.

ملاحظات

الفصل ٢

1. Don Banks, "Teacher First, Seldom Second, Wootten Has Built Monument to Excellence at Maryland's DeMatha High," *St. Petersburg Times*, 3 April 1987, www.dematha.org.
2. John Feinstein, "A Down-to-Earth Coach Brings DeMatha to New Heights," *Washington Post*, 27 February 1984, www.dematha.org.
3. Morgan Wootten and Bill Gilbert, *From Orphans to Champions: The Story of DeMatha's Morgan Wootten* (New York: Atheneum, 1979), 24–25.
4. William Plummer, "Wootten's Way," *People*, 20 November 2000, 166.
5. Wootten and Gilbert, *From Orphans to Champions*, 12–13.

الفصل ٤

1. John C. Maxwell, *The Winning Attitude: Your Key to Personal Success* (Nashville, Tennessee: Thomas Nelson, 1993).

الفصل ٦

1. "Edwardian Conquest," 14 June 2001, www.britannia.com/wales.

الفصل ٧

1. "Packing Parachutes," audiotape excerpt, <www.charlieplumb.com>.
2. "Charlie Plumb's Speech Content," <www.charlieplumb.com>.

عن المؤلف

يتحدث جون سي. ماكسويل، الذي يعرف بلقب "خبير أمريكا في القيادة"، شخصياً أمام مئات الآلاف من الأشخاص في كل عام. ولقد شرح مبادئ القيادة التي وضعها في بعض أكبر الشركات الأمريكية في قائمة فورشن ٥٠٠، وكذلك في الأكاديمية العسكرية للولايات المتحدة في ويست بوينت، وفي بعض المؤسسات الرياضية مثل الاتحاد الوطني لرياضيي الجامعات، والاتحاد الوطني لكرة السلة، والاتحاد الوطني لكرة القدم.

وقام ماكسويل بتأسيس عدة مؤسسات، ومنها Maximum Impact، التي تهدف لمساعدة الناس على استغلال إمكانياتهم القيادية. وهو كذلك مؤلف أكثر من ثلاثين كتاباً باعت أكثر من مليون نسخة، ومنها: Developing the Leader Within You و Failing Forward و Your Road Map for Success و There's No Such Thing as Business Ethics و The 21 Irrefutable Laws of Leadership (٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة).